

Maschwitz, Annika [Hrsg.]; Lermen, Markus [Hrsg.]; Johannsen, Maximilian [Hrsg.]; Brinkmann, Katrin [Hrsg.]

Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen

2018, 45 S. - (Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen")



Quellenangabe/ Reference:

Maschwitz, Annika [Hrsg.]; Lermen, Markus [Hrsg.]; Johannsen, Maximilian [Hrsg.]; Brinkmann, Katrin [Hrsg.]: Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen. 2018, 45 S. - (Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen") - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-161003 - DOI: 10.25656/01:16100

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-161003>

<https://doi.org/10.25656/01:16100>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft



Annika Maschwitz, Markus Lermen, Maximilian Johannsen, Katrin Brinkmann (Hrsg.)

Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen

Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung
des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“

November 2018

Hinweis:

Diese Publikation wurde im Rahmen der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beauftragten wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ erstellt. Das BMBF hat die Ergebnisse nicht beeinflusst. Die in dieser Publikation dargelegten Ergebnisse und Interpretationen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autor*innen.

Alle angegebenen Online-Quellen wurden zuletzt am 01.11.2018 geprüft.

IMPRESSUM

Autor*innen: Dr. Christine Bauhofer, Andreas Dörich, Dr. Gabriele Gröger, Dr. Regina Hebisch, Jan Ihwe, Dr. Markus Lermen, Dr. Annika Maschwitz, Nicolas Nause, Anno Stockem, Dr. Ines Tetzlaff, Dr. Karin von Moeller

Herausgegeben durch: wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, vertreten durch die Projektleitungen: Prof. Dr. Eva Cendon, Prof. Dr. Uwe Elsholz (FernUniversität in Hagen); Dr. Annika Maschwitz, Prof. Dr. Karsten Speck (Universität Oldenburg); Prof. Dr. Uwe Wilkesmann (Technische Universität Dortmund); Dr. Sigrun Nickel (CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung)

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck, auch auszugsweise, zur Veröffentlichung durch Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Herausgebenden

Datum: November 2018

ISBN: 978-3-946983-23-1

INHALT

1 Einleitung	3
<i>Annika Maschwitz und Markus Lermen</i>	
2 Organisationale Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung	5
<i>Markus Lermen und Annika Maschwitz</i>	
2.1 Formen der Verankerung	6
2.1.1 Verankerung innerhalb der Hochschule.....	7
2.1.2 Verankerung außerhalb der Hochschule.....	8
2.1.3 Exkurs: Franchising.....	9
2.2 Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung im Bund-Länder-Wettbewerb	9
2.3 Bewertung.....	11
3 Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung	13
<i>Gabriele Gröger, Ines Tetzlaff und Annika Maschwitz</i>	
3.1 Personalstrukturen.....	13
3.1.1 Personal nach Gruppen.....	13
3.1.2 Personal nach Funktionsebenen	13
3.2 Rahmenbedingungen	16
3.2.1 Personalbefristung und -entfristung	16
3.2.2 Lehrtätigkeiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	19
3.3 Zusammenfassung.....	20
4 Beispiele aus der Praxis: Personalstrukturen in verschiedenen Formen organisationaler Verankerung	21
4.1 Carl von Ossietzky Universität Oldenburg: Center für lebenslanges Lernen (C3L)	21
<i>Anno Stockem</i>	
4.1.1 Organisationale Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	22
4.1.2 Personalstruktur.....	23
4.1.3 Fazit	24
4.2 Technische Hochschule Lübeck: oncampus GmbH und Institut für Lerndienstleistungen	24
<i>Andreas Dörich</i>	
4.2.1 Organisationale Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	25
4.2.2 Personalstrukturen.....	25
4.2.3 Fazit	27
4.3 Universität Freiburg: Freiburger Akademie für Universitäre Weiterbildung (FRAUW).....	28
<i>Jan Ihwe</i>	
4.3.1 Organisationale Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	28
4.3.2 Personalstruktur.....	29

4.3.3 Fazit	31
4.4 Universität Ulm: School for Advanced Professional Studies (SAPS)	32
<i>Gabriele Gröger</i>	
4.4.1 Organisationale Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung	32
4.4.2 Personalstruktur	33
4.4.3 Fazit	34
5 Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Beschäftigung von Personal in der wissenschaftlichen Weiterbildung	35
<i>Christine Bauhofer, Regina Hebisch, Nicolas Nause und Karin von Moeller</i>	
5.1 Einleitung	35
5.2 Herausforderungen	35
5.3 Lösungsansätze	37
5.3.1 Lösungsansätze für die Befristung von Personal	37
5.3.2 Lösungsansätze für die Entfristung von Personal	37
5.4 Fazit	38
6 Implikationen	40
<i>Markus Lermen, Christine Bauhofer, Gabriele Gröger, Regina Hebisch, Annika Maschwitz, Nicolas Nause, Ines Tetzlaff, Karin von Moeller</i>	
7 Literaturverzeichnis	42
8 Autor*innen und Herausgebende	44

1 Einleitung

Annika Maschwitz und Markus Lermen

Mit der Förderung von und damit der verstärkten Beschäftigung mit wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen ist die Frage der Strukturen von Weiterbildung in das Blickfeld geraten. Dies betrifft zum einen die Frage, wie Weiterbildung an den Hochschulen organisatorisch verankert wird, aber zum anderen auch, wie Personal im Kontext der Weiterbildung beschäftigt werden kann. Zentrale Herausforderungen zeigen sich hier sowohl bei der Personalbefristung aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen als auch aufgrund der häufig noch nicht dauerhaft gesicherten Einnahmen bei der Personalentfristung. Insbesondere die Finanzierung von Dauerstellen, die mittel- bis langfristig die geeignete Grundlage für eine nachhaltige Verstetigung ist, stellt eine der zentralen Herausforderungen bei der Beschäftigung von wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal in der Weiterbildung dar.

Speziell bei einer Personalbefristung vor dem Hintergrund des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ oder im Kontext von mit Anschubfinanzierung entwickelten Studienangeboten stellt sich das zusätzliche Problem der Abgrenzung zur Daueraufgabe. So wird häufig eine nachhaltige Verstetigung von drittmittelfinanzierten Projektergebnissen geplant und/oder es werden gezielt Nachhaltigkeits- und Implementierungskonzepte in Förderanträgen gefordert. Der Austausch in der Arbeitsgruppe und im Netzwerk Offene Hochschulen¹ hat ergeben, dass – je nach Ansicht der Hochschulverwaltung – Tätigkeiten, auch wenn sie im Rahmen von Projekten auf eine bestimmte Zeit angelegt und aus Drittmitteln finanziert sind, nicht als vorübergehende Tätigkeit gewertet werden, da sie (nach Projektende) zumindest fortgesetzt und, wenn möglich, in die Hochschulstrukturen implementiert werden sollen. Daher werden sowohl die Durchführung solcher Entwicklungsprojekte (in der Weiterbildung) als auch die nachhaltige Sicherung der Projektergebnisse zumindest durch die aktuell praktizierte Auslegung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) sowie auch des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) einiger Hochschulen erschwert.

Die vorliegende Handreichung nimmt sich dieser Fragen an und liefert, neben einem Überblick über bestehende organisationale und personelle Strukturen sowie einer Zusammenfassung der rechtlichen Rahmenbedingungen, Einblicke in konkrete Einrichtungen in Form von Praxisbeispielen sowie eine zusammenfassende Darstellung von Herausforderungen und Lösungsansätzen. Folgende Kapitel, die insbesondere von Akteur*innen aus der Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit und Transfer“² verfasst wurden, sind Bestandteil dieser Handreichung:

Im Kapitel 2 *Organisationale Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung* führen Markus Lermen und Annika Maschwitz in unterschiedliche Formen organisationaler Verankerung an deutschen Hochschulen ein. Hierfür wird in einem ersten Schritt ein allgemeiner Überblick gegeben, bevor anhand aktueller Daten speziell auf die Verankerung von Weiterbildung an Hochschulen im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs eingegangen wird.

Gabriele Gröger, Ines Tetzlaff und Annika Maschwitz nehmen im darauffolgenden Kapitel 3 das *Personal in der wissenschaftlichen Weiterbildung* in den Blick. Neben Personalstrukturen werden insbesondere die gesetzlichen Rahmenbedingungen dargelegt.

¹ <https://de.netzwerk-offene-hochschulen.de/>

² Im Kontext der wissenschaftlichen Begleitung (WB) des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ sind Arbeitsgruppen (AG) Kollaborationen mehrerer Akteur*innen aus den geförderten Projekten. Die AG „Nachhaltigkeit und Transfer“ basiert auf einem auf der internen Arbeitstagung der WB im Juni 2016 durchgeführten Workshop zum Thema „Nachhaltige Implementierung der Projektergebnisse“. Im Anschluss daran haben einige ihrer Vertreter*innen 2017 einen thematischen Bericht zum Thema „Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung“ erarbeitet und herausgebracht. Seit Oktober 2017 beschäftigt sich die AG mit dem der Handreichung zugrundeliegenden Thema „Organisationale Verankerung und Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an deutschen Hochschulen“.

Das Kapitel 4 umfasst vier *Praxisbeispiele*, die Personalstrukturen in verschiedenen Organisationsformen in den Blick nehmen: (4.1) Anno Stockem führt in das Center für lebenslanges Lernen (C3L) der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg ein. (4.2) Andreas Dörich beschreibt die vielfältigen Strukturen an der Technischen Hochschule Lübeck, welche sich sowohl aus privatrechtlichen als auch öffentlichen Einrichtungen zusammensetzen. (4.3) Jan Ihwe beschreibt in seinem Beitrag die Strukturen der zentralen Betriebseinheit FRAUW, die für die Weiterbildung an der Universität Freiburg zuständig ist. (4.4) Die zentrale Einrichtung für Weiterbildung (SAPS) an der Universität Ulm wird abschließend von Gabriele Gröger erörtert.

In Kapitel 5 erläutern Christine Bauhofer, Regina Hebisch, Nicolas Nause und Karin von Moeller auf Grundlage einer explorativen Befragung die zentralen *Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Beschäftigung von Personal in der wissenschaftlichen Weiterbildung*.

Im letzten Kapitel 6 werden schließlich sich daraus ergebende *Implikationen* für die wissenschaftliche Weiterbildung beschrieben.

Einen herzlichen Dank an alle beteiligten Autor*innen dieser Handreichung für die spannenden Beiträge, den Kolleg*innen der AG „Nachhaltigkeit und Transfer“ für die konstruktive und gewinnbringende Zusammenarbeit sowie an Prof. Dr. Anke Hanft und Prof. Dr.-Ing. Hermann Schumacher vom Netzwerk Offene Hochschulen für die hilfreichen inhaltlichen Hinweise und Ergänzungen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

2 Organisationale Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung

Markus Lermen und Annika Maschwitz

Das Kapitel beschreibt aus theoretisch-empirischer Sicht Strukturen der Weiterbildung an Hochschulen, welche in den Praxisbeispielen vertieft und in Kontext zur Finanzierung und Personalstruktur gesetzt werden. Die einzelnen Organisationsformen werden dabei nur überblicksartig dargestellt. Ziel des Kapitels ist, auf Basis unterschiedlicher Erhebungen die derzeitige Situation zu beleuchten und in Verbindung mit verschiedenen Empfehlungen (z. B. Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung e. V. (DGWF), 2015) zu bringen. An allen Hochschulen in Deutschland ist die Betreuung der Studierenden bzw. Teilnehmenden in weiterbildenden Studienangeboten durch verschiedene dezentrale und/oder zentrale Bereiche der Hochschule geregelt. Im Gegensatz zu grundständigen Angeboten stellen weiterbildende Angebote u. a. mit Blick auf Personalstrukturen, aber auch Finanzierungsfragen, neue Herausforderungen, welche spezielle Organisationsformen notwendig machen (Hanft, 2014).

Eine der Besonderheiten der Organisation wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen liegt – trotz der Verankerung als dritte Kernaufgabe der Hochschulen in allen Hochschulgesetzen der Länder – insbesondere darin, dass die Angebote i. d. R. nicht in die Kapazitätsberechnungen der Hochschulen eingehen und die Finanzierung überwiegend oder vollständig durch die Zahlungen der Teilnehmenden erfolgen muss (Lermen & Vogt, 2018). In der Regel ist daher eine Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung außerhalb der für die weiteren – zumeist im Fokus stehenden – Kernaufgaben Forschung und (grundständige) Lehre vorhandenen und etablierten Strukturen notwendig (Stöter & Maschwitz, 2017). Vor dem Hintergrund der umfangreichen Förderung durch den Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (2011-2020) wurde eine Vielzahl an Angeboten und Strukturen entwickelt, welche im Anschluss an die Projektphase in nachhaltige Strukturen überführt werden müssten – insbesondere, wenn das Weiterbildungsangebot nicht nur einzelne Kurse, sondern Studiengänge mit akkreditiertem Abschluss umfasst. Gleichzeitig sind damit, vor dem Hintergrund der Entwicklungen der wissenschaftlichen Weiterbildung in den letzten Jahren, steigende Anforderungen an die Organisation und Durchführung entsprechender Angebote verbunden, welche die Frage nach der organisationalen Verankerung an den Hochschulen neu aufkommen lässt, ebenso wie die den Hochschulen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten des New Public Management (ebd.). Auch Veränderungen in übergreifenden Regelungen, z. B. die Novellierung des Gesetzes über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft (Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG)) oder die Anpassung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) wirken sich auf die konkrete Verankerung der Weiterbildung aus.

Eine klare Vorgabe zur Institutionalisierung von bzw. für Organisationsformen der wissenschaftlichen Weiterbildung ist seitens des Hochschulrahmengesetzes (HRG) oder der einzelnen Hochschulgesetze der Länder nicht vorhanden. Die organisationale Verankerung an öffentlichen Hochschulen ist vielmehr von den Regelungen in den einzelnen Bundesländern, den jeweils geltenden Hochschulgesetzgebungen und außerhochschulischen Rahmenbedingungen sowie den jeweils zugeordneten Aufgaben, Funktionen und Interessenlagen innerhalb der Hochschule und teilweise übergreifend in Hochschulverbünden abhängig (DGWF, 2015; Bade-Becker, 2017; Dollhausen, Wolter, Huntemann & Otto, 2018). Allein durch den organisatorischen Aufbau einer Hochschule ergeben sich spezifische Varianten, wie Weiterbildung verankert werden kann. Welche davon letztlich möglich oder gar erwünscht sind, wird in jeder Hochschule durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst.

Im Folgenden werden in einem ersten Schritt verschiedene Formen der organisationalen Verankerung an öffentlichen bzw. staatlichen Hochschulen³ skizziert, bevor die Ergebnisse einer Analyse zur organisationalen Verankerung von Weiterbildung an Hochschulen im Rahmen des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ vorgestellt und diskutiert werden.

³ Die Möglichkeiten privatrechtlicher Einrichtungen (z. B. Fernhochschulen) sind davon unberührt.

2.1 Formen der Verankerung

Wolter (2016) skizziert in Anlehnung an eine Länderstudie von Faulstich, Graeßner, Bade-Becker und Gorys (2007) konkrete, an Hochschulen existierende Organisationsformen der Weiterbildung: zentrale wissenschaftliche Einrichtung bzw. wissenschaftliches Zentrum, zentrale Betriebseinheit, Abteilung/Arbeitsbereich der zentralen Verwaltung, An-Institut, Stabsstelle der Hochschulleitung sowie als Teil einer Fakultät/eines Fachbereichs (insbesondere bei einzelnen Studiengängen). Neben diesen, im Rahmen der Aufbau-logik von Hochschulen bestehenden Formen, nennt Wolter außerdem noch Mischformen sowie Varianten des Outsourcings, worunter er „außeruniversitäre Einrichtung[en] in verschiedenen Rechtsformen, auch unter Beteiligung anderer Einrichtungen“ versteht (Wolter, 2016, S. 26). Darüber hinaus lassen sich einzelne Sonderformen finden. Beispielsweise haben sich einzelne Einrichtungen (z. B. Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund (zfh)) als Service- und Dienstleistungseinrichtungen für mehrere Hochschulen bzw. Hochschulverbünde übergreifend etabliert. Des Weiteren lassen sich Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren (z. B. zwischen Hochschulen und sonstigen Einrichtungen) finden. Dominierend ist nach wie vor die Organisation in zentralen, häufig wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Zentren, wobei die inhaltliche und fachliche Verantwortung i. d. R. bei den beteiligten Fakultäten verortet ist (Stöter & Maschwitz, 2017).

Übergreifend lassen sich die Organisationsformen in vier Dimensionen unterscheiden: zentral – dezentral sowie intern – extern (Bade-Becker, 2017). Aus denen ergeben sich in Anlehnung an die Empfehlung der DGWF (2015) zur Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen drei Modelle:

- zentrale Einheiten
- dezentrale Einheiten
- Outsourcing in externe, zumeist privatwirtschaftliche Einrichtungen, z. B. als Verein, An-Institut oder (g)GmbH

Des Weiteren wird die Vielfalt der Organisationsformen in den Empfehlungen der DGWF (2015) in drei weitere Bereiche unterschieden:

- primär wissenschaftlich ausgerichtete Stelle
- primär administrativ ausgerichtete Stelle
- intermediär ausgerichtete Stelle mit wissenschaftlichen und Dienstleistungsaufgaben

Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über mögliche Organisationsformen und deren Verankerung im Hochschulsystem (vgl. auch Dollhausen et al., 2018).

Tabelle 1: Verankerung und Organisationsformen wissenschaftlicher Weiterbildung (Quelle: DGWF, 2015)

Strukturelle Verankerung	Organisationsform/Bezeichnung	
primär wissenschaftlich ausgerichtet	<ul style="list-style-type: none"> ■ wissenschaftliche Einrichtung oder wissenschaftliches Zentrum ■ Institut ■ Forschungsstelle 	
primär administrativ ausgerichtet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fachstelle ■ Referat ■ Stabsstelle 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supportstelle ■ Abteilung ■ zentrale Betriebseinheit ■ Dienststelle
intermediär ausgerichtet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zentrum ■ Kompetenzzentrum ■ Weiterbildungszentrum ■ Professional, Business oder Management School 	

Eine klare Abgrenzung der einzelnen idealtypischen Formen ist dadurch erschwert, dass die Teilbereiche der wissenschaftlichen Weiterbildung an den einzelnen Standorten unterschiedlich definiert werden und teilweise unterschiedlich in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen geregelt sind. Dadurch sind Mischformen an einzelnen Hochschulen üblich (z. B. wenn allgemeinere Angebote, wie z. B. das Seniorenstudium, nicht zur wissenschaftlichen Weiterbildung gezählt und, daraus folgend, in anderen Strukturen angeboten werden). Typischerweise beinhaltet die Palette wissenschaftlicher Weiterbildung berufsbezogene Angebote wie Studiengänge mit akkreditiertem Abschluss sowie Zertifikatsprogramme und einzelne Kursangebote. Vereinzelt finden sich auch Formen allgemeiner wissenschaftlicher Weiterbildung (z. B. kulturelle Angebote). Mischformen und unscharfe Abgrenzungen ergeben sich zudem durch den Zusammenschluss anderer (Service-)Bereiche z. B. in zentralen Weiterbildungszentren.

2.1.1 Verankerung innerhalb der Hochschule

Bei der Verortung der wissenschaftlichen Weiterbildung innerhalb der Hochschule lassen sich zentrale und dezentrale Strukturen unterscheiden. Auch hier sind Mischformen möglich. Zudem können an einer Hochschule verschiedene Modelle parallel zueinander existieren, z. B. dezentrale und zentrale Einrichtungen, welche verschiedene Angebote offerieren.

Zentrale Steuerung

Eine zentrale Steuerung ist häufig durch eine der Hochschulleitung zugeordnete Stabsabteilung geregelt. Die Verantwortung für die Weiterbildung findet sich in der Regel im Präsidium – zumeist bei Vizepräsident*in oder Prorektor*in, welche zusätzlich zu ihren Aufgaben im Bereich Studium und Lehre noch die Weiterbildung verantworten. Eine zentrale Verankerung auf der Ebene der Hochschulleitungen birgt das Potenzial, dass im Sinne einer Top-down-Strategie die Hochschule insgesamt auf lebenslanges Lernen und Weiterbildung ausgerichtet oder dies zumindest als zentrale Aufgabe der Einrichtung verstanden wird. Die Vergabe zentraler Mittel erscheint in diesen Modellen leichter, wenn die Hochschulleitung die Weiterbildung stärken möchte. Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz und Stöter (2016) weisen darauf hin, dass zentrale Machtpromotor*innen einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren bei nachhaltigen Verankerungsansätzen sind. Als kritisch gesehen werden muss allerdings die starke administrative Ausrichtung einer derart verankerten Einrichtung, welche gegebenenfalls mit den Erfordernissen des Marktes nicht vertraut ist, sowie die fehlende inhaltliche Anbindung, wenn z. B. Lehrende aus Fakultäten gewonnen werden müssen.

Neben der zentralen Verankerung auf Ebene der Hochschulleitung sind mit der Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung in zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. wissenschaftlichen Zentren, zentralen Betriebseinheiten oder als Abteilung/Arbeitsbereich der zentralen Verwaltung weitere zentrale Verankerungsansätze vorhanden, welche speziell bei etablierten Anbietenden weit verbreitet sind.

Mit den verschiedenen Varianten einer zentralen Steuerung ist die Idee verbunden, dass notwendige Strukturen nur einmal innerhalb der Hochschule vorhanden sein müssen und entsprechende Synergieeffekte greifen.

Dezentrale Steuerung

Als Beispiel einer dezentralen Verankerung kann die Organisation der Weiterbildungsangebote in einer oder mehreren Fakultäten beschrieben werden. Insbesondere in denjenigen Fakultäten, die inhaltlich stark in die Entwicklung der konkreten Angebote involviert sind, kann ein großes Interesse bestehen, diese auch selbst anzubieten und/oder zu vermarkten. I. d. R. sind konsekutive berufsbegleitende Bachelor- oder Masterstudiengänge, die kapazitätswirksam sind und nach dem Verständnis der Kultusministerkonferenz (KMK) nicht als „weiterbildende“ Studiengänge gelten, in den jeweiligen Fakultäten verankert (Hanft, 2014). Dies betrifft insbesondere die inhaltliche Verantwortung, umfasst aber teilweise auch administrative Tätigkeiten, wie z. B. Marketing.

Die inhaltliche Expertise ist in diesen Szenarien innerhalb der Organisation gewährleistet und auch die Akquise geeigneter Lehrender kann einfacher gelingen, wenn diese z. B. an der Entwicklung der Angebote beteiligt waren. Herausforderungen entstehen dann, wenn weder administrative Kapazitäten noch Kompetenzen für die Umsetzung der Weiterbildungsangebote in diesen Fakultäten vorhanden sind und die Fakultäten hierbei doch auf die Infrastruktur zentraler Einrichtungen angewiesen sind. Dies kann auch auf den Einsatz medientechnischer Ausstattung zutreffen, welche in der Regel für die didaktische Gestaltung dieser Angebote unabdingbar ist. Szenarien, in denen Fakultäten ihre Angebote ohne Unterstützung der Hochschulleitung umgesetzt haben, machen die Verteilung von zentralen Ressourcen ungleich herausfordernder und auch die hochschulinterne Kommunikation aus der Fakultät heraus gestaltet sich schwieriger, insbesondere wenn es gilt, internen Widerständen zu begegnen.

2.1.2 Verankerung außerhalb der Hochschule

Eine Möglichkeit, um insbesondere Finanzierungsfragen und allgemeine rechtliche Hürden zu umgehen, mit welchen sich öffentliche Hochschulen konfrontiert sehen, kann die privatrechtliche Ausgründung der Weiterbildungsaktivitäten in Form von z. B. Vereinen, Stiftungen, als GmbH (gegebenenfalls gemeinnützig) oder An-Instituten (i. d. R. als GmbH) sein. Als Public Private Partnerships können Synergiepotenziale genutzt und die jeweiligen Vorteile der Rechtsformen kombiniert bzw. die vorhandenen Nachteile ausgeglichen werden. Das geschieht nicht zuletzt, um flexibler auf den Markt reagieren zu können und haushalts- und personalrechtliche Grenzen zu lockern. Die Verantwortung für die Bereiche Studieninhalte und Prüfungen obliegt dabei weiterhin den jeweiligen Hochschulen.

Neben den potenziell größeren Freiheiten hinsichtlich der Finanzierung durch Einnahmen (da sich die Fragen nach hoheitlicher oder wirtschaftlicher Tätigkeit nicht in dem Maße stellen, wie es für öffentliche Hochschulen der Fall ist), gilt vor allem die Unabhängigkeit gegenüber den administrativen, wissenschaftlichen und selbstverwalterischen Systemen als größter Vorteil dieser Organisationsform. Diese Unabhängigkeit wird allerdings durch eine losere Kopplung an das System Hochschule erkauft: So müssten Lehrende eingekauft werden und die Logiken der Hochschule (z. B. Lehrdeputatsanrechnungen) können in solchen Einrichtungen nicht genutzt werden. Die Vielfalt der Formen externer Verankerung macht es schwierig, knappe Zusammenfassungen dieser Varianten zu skizzieren, insbesondere da auch der Einfluss der betreffenden Hochschulen sehr unterschiedlich sein kann. In Rheinland-Pfalz kann beispielsweise Einrichtungen außerhalb der Hochschule die Eigenschaft einer wissenschaftlichen Einrichtung oder Betriebseinheit der Hochschule verliehen werden („Besondere wissenschaftliche Einrichtungen“, § 97 HochschulG⁴).

⁴ Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz in der Fassung vom 19. November 2010, zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 07. November 2018 (GVBl. S. 9).

2.1.3 Exkurs: Franchising

Eine weitere Möglichkeit, Studienangebote auszulagern und so mit einem – zumindest auf den ersten Blick – geringen Risiko für die Hochschulen umzusetzen, bietet das sogenannte Franchising. Die Verbreitung dieser Kooperationsformen mit hochschulischen und nicht-hochschulischen Einrichtungen, z. T. auch außerhalb Deutschlands, hat in den letzten Jahren zugenommen, wobei diese allerdings in den Landeshochschulgesetzen nur zum Teil geregelt sind (Hochschulrektorenkonferenz, 2013).

Franchising beschreibt eine Form der vertikalen Kooperation, die insbesondere im gebührenpflichtigen berufsbegleitenden Kontext angesiedelt ist (Akkreditierungsrat, 2016) und – in Anlehnung an den Wissenschaftsrat – „strategische Allianzen mit heterogenen Akteuren“ (Dollhausen et al., 2018, S. 18) beinhaltet. Diese kann in unterschiedlichen Intensitäten (komplett oder partiell) und mit unterschiedlichen Partner*innen praktiziert werden. Dabei organisieren und veranstalten die Franchisenehmer das Studienangebot mit dem erforderlichen Ressourcenaufwand unter Berücksichtigung der Qualitätsvorgaben der Franchisegebenden, während diese die Verfügungsrechte am Studienangebot und am Markenzeichen behalten, die Gleichwertigkeit der Lehr- und Prüfungsleistungen verantworten und letztlich den akademischen Grad verleihen (Leusing, 2012). Als gemeinsames Merkmal lässt sich die „Trennung zwischen kompetenzvermittelnder und kompetenzprüfender Bildungseinrichtung“ (Wissenschaftsrat, 2017, S. 9) festhalten. Im Zusammenhang mit den gewählten Partner*innen lässt sich differenzieren zwischen Inhouse-Franchising (Kooperationen mit An-Instituten bzw. Ausgründungen/Spin-offs) und Externen-Franchising, welches die Zusammenarbeit mit beruflichen Bildungsträgern, Weiterbildungsträgern und weiteren Bildungsanbietenden im tertiären Bereich ohne Hochschulstatus beschreibt.

Gerade vor dem Hintergrund (noch) wachsender Studierendenzahlen wird an einzelnen Hochschulen in Franchiseangeboten die Möglichkeit gesehen, den zunehmenden Bedarf von neuen – überwiegend berufstätigen – Zielgruppen an flexiblen Studienangeboten zu decken. Die größte Herausforderung stellt dabei, wie auch der Akkreditierungsrat (2016) festgestellt hat, die Sicherung von Transparenz und Qualität dieser Angebote dar. Der Wissenschaftsrat (2017) empfiehlt zudem eine konsequentere Rechtsaufsicht durch die Länder.

2.2 Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung im Bund-Länder-Wettbewerb

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ wurden in insgesamt drei Phasen Daten zu der organisationalen Verankerung der Weiterbildung an den beteiligten Hochschulen erhoben. Grundlage bildete jeweils eine Analyse der Hochschulwebseiten (Webanalyse). Dabei wurden über eine Schlagwortsuche (Weiterbildung) sowie eine vertiefte Suche über Organigramme und Studienangebote die Verankerung der und die Zuständigkeiten für die Weiterbildung recherchiert. In der ersten Erhebungsphase im Jahr 2013 wurden nur die in der 1. Wettbewerbsrunde beteiligten Hochschulen betrachtet, in den Erhebungsphasen 2016 und 2018 zusätzlich auch die in der 2. Wettbewerbsrunde geförderten Hochschulen.

Die Analyse der 1. Wettbewerbsrunde im Jahr 2013 hat die Ergebnisse der Deutschlandstudie von Faulstich et al. (2007), welche im Rahmen einer internationalen Vergleichsstudie durchgeführt wurde, weitestgehend bestätigt und entspricht damit dem deutschlandweiten Trend, welcher 2015 auch durch die DGWF nochmals bestärkt wurde (vgl. Kapitel 2.1). So sind zentrale Einrichtungen, die wissenschaftliche und dienstleistende Aufgaben übernehmen, in den überwiegenden Fällen die gewählte Organisationsform, wenn es um die Verankerung der Weiterbildung an deutschen Hochschulen geht. Deutlich häufiger als in den Ergebnissen aus den Jahren 2016 und 2018 werden das Präsidium (Prorektor*innen, Vizepräsident*innen) oder zugeordnete Einrichtungen als einzige Anlaufstelle für Weiterbildung genannt. Diese der Hochschulleitung direkt zugeordneten – und damit verwaltungsnahen – Organisationseinheiten (z. B. Stabsstellen) finden sich vor allem an kleineren Hochschulen. Eine Verankerung der Weiterbildung in dezentralen oder gar außerhochschulischen Organisationen kommt deutlich seltener und zudem häufig in Kombination mit einer weiteren Form der Verankerung vor. Ein Ergebnis, das auch in den nachfolgenden Jahren sichtbar wird.

Etwas ausdifferenzierte Ergebnisse, aber mit der gleichen Tendenz, liegen für das Jahr 2016 vor. Im Vergleich zu der Erhebung 2013 zeigt sich, dass sich in der 1. Wettbewerbsrunde (N = 50) das Verhältnis noch stärker in Richtung zentraler Einrichtungen verschoben hat (von 30 Prozent auf 36 Prozent) und die Anzahl der Ausgründungen mit einer Verdopplung (von acht Prozent auf 16 Prozent) deutlich zugenommen hat. Mit Blick auf beide Wettbewerbsrunden (N = 97⁵) zeigt sich insgesamt die deutliche Dominanz der zentralen Verankerung, welche sowohl in zentralen Einrichtungen mit 42 Prozent, im Kontext der Präsidien mit 17 Prozent (vgl. Abbildung 2, rechts) als auch in Kombination von zentraler mit dezentraler Verankerung (sechs Prozent) zu vermerken ist. Darüber hinaus ist auch eine hochschulweite Verankerung beobachtbar (insbesondere in den dualen Hochschulen). Hier implementieren Hochschulen Weiterbildung als Teil ihres Angebotsspektrums in das reguläre Lehrangebot (Angebote werden jedoch als weiterbildend gekennzeichnet) und sind damit der internationalen Praxis, die im Bereich der Studiengänge die Trennung zwischen weiterbildend und konsekutiv kaum kennt⁶, sehr viel näher. Ein noch kleinerer Teil an Hochschulen (zwei Prozent) hat Weiterbildung bislang nur in Projektform etabliert (vgl. Abbildung 2). Eine nachhaltige Verankerung war hier noch nicht abzusehen.

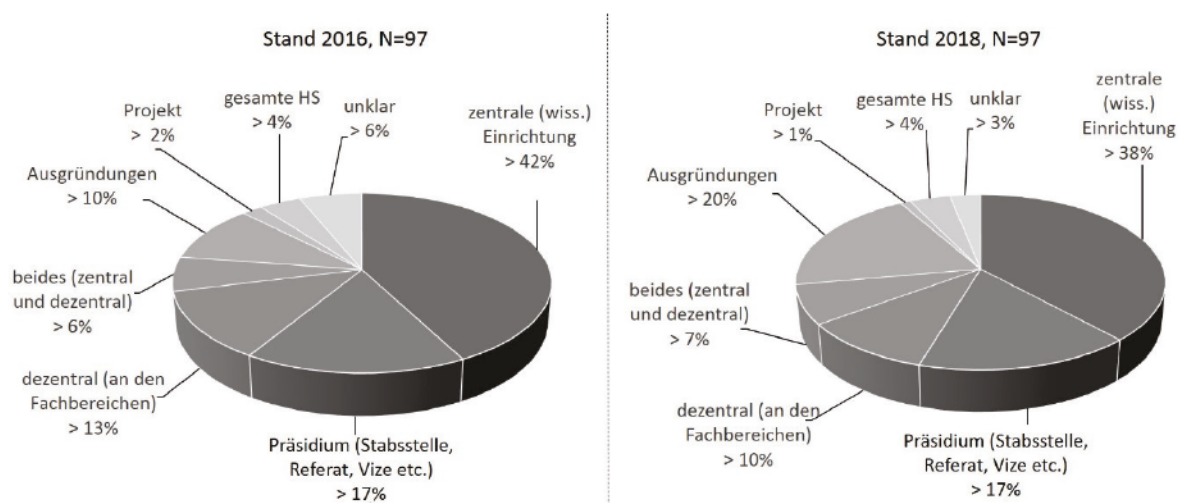


Abbildung 1: Verortung von Weiterbildung an Hochschulen (N=97), 2016 und 2018 im Vergleich (Quelle: eigene Darstellung)

Ein Blick auf die Ergebnisse der Analyse aus dem Jahr 2018 zeigt eine Verstärkung dieser Tendenzen (vgl. Abbildung 1), wobei neben einer überwiegend zentralen Verankerung zunehmend ausgegründete Institute mit Aufgaben der Weiterbildung betraut werden (insgesamt 20 Prozent). Die Organisationsformen dieser An-Institute reichen von gemeinnützigen Vereinen und gGmbH bis hin zu GmbH und bauen zum Teil auf schon länger bestehenden An-Instituten auf. Auffallend ist, dass viele dieser Institute erst in den letzten Jahren im Kontext der Weiterbildung sichtbar wurden und mit eigenen Angeboten (in Kooperation mit den Hochschulen) auf dem Markt auftreten. Bei der Recherche 2016 müssten laut Angabe auf den Webseiten (Stand 2018) einige der Institute bereits existiert haben, sind aber bei der Suche mit dem Stichwort „Weiterbildung“ auf den Hochschulseiten nicht auffindbar gewesen. Hier ist anzunehmen, dass der Schwerpunkt Weiterbildung erst danach ergänzt bzw. in den externen Instituten ausgebaut wurde. Zudem zeigt sich, dass nur an einem geringen Teil der Hochschulen

⁵ 50 Hochschulen in der 1. und 60 Hochschulen in der 2. Wettbewerbsrunde. Aufgrund von Hochschulen, die sowohl in der 1. als auch in der 2. Wettbewerbsrunde aktiv sind, ergibt sich eine bereinigte Gesamtzahl von 97 (13 Hochschulen haben sowohl Projekte in der 1. als auch in der 2. Wettbewerbsrunde).

⁶ Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Unterscheidung zwischen kostenpflichtigen weiterbildenden und kostenfreien konsekutiven Angeboten in anderen Ländern aufgrund einer grundsätzlichen Gebührenpflicht kaum vorkommt.

Weiterbildung ausschließlich in ausgegründeten Organisationsformen verankert ist (vgl. Abbildung 2). Zum überwiegenden Teil sind Ausgründungen neben weiteren internen Organisationsformen (dezentral und/oder zentral) etabliert.

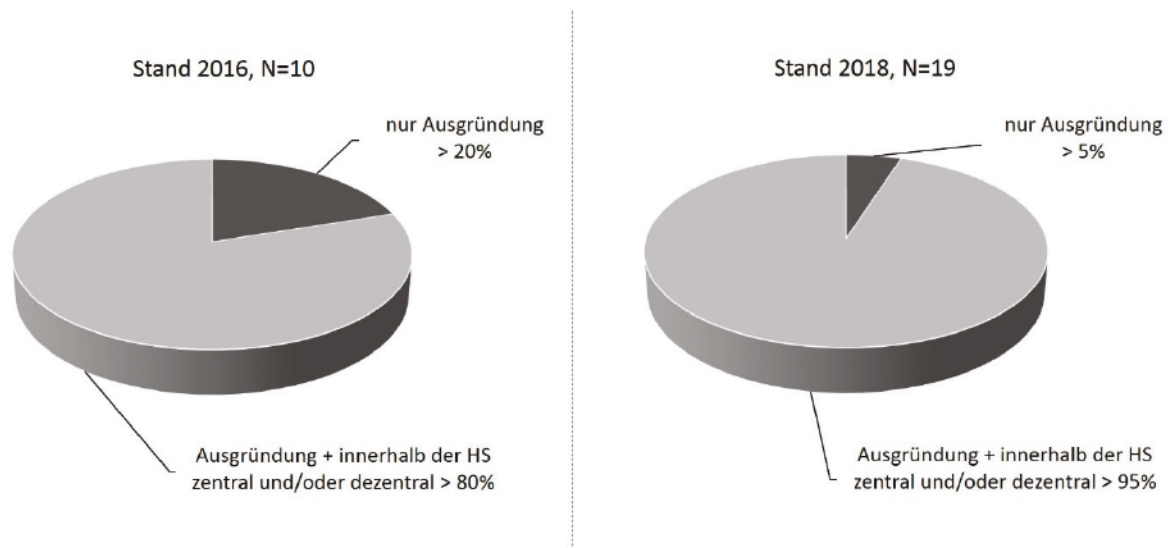


Abbildung 2: Ausgründung als Organisationsform der Weiterbildung, 2016 und 2018 im Vergleich (Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt ist eine leichte Tendenz zu einer breiteren Aufhängung der Weiterbildung an den Hochschulen zu beobachten. Sowohl die rein dezentrale als auch rein zentrale Verankerung ist leicht rückläufig. Ein Zuwachs zeigt sich vor allem in den Bereichen, in denen eine zentrale mit einer dezentralen Verankerung bzw. eine zentrale/dezentrale Verankerung mit einer Ausgründung kombiniert wird (vgl. Abbildung 2). Während die erste Variante vor allem für eine Zentralisierung der Aufgaben spricht (Neugründung von wissenschaftlichen Einrichtungen und Betriebseinheiten), ist die Tendenz zur Ausgründung bzw. die Nutzung von Ausgründungen für die Weiterbildung eher als ein Indikator für die erschwerenden Rahmenbedingungen in der Weiterbildung an den Hochschulen zu deuten. Fragen der Trennungsrechnung und damit verbunden die Einordnung weiterbildender Angebote in wirtschaftliche oder auch nicht-wirtschaftliche Tätigkeiten (Maschwitz, Schmitt, Hebisch & Bauhofer, 2017) sowie Fragen der Personaleinstellung (Be- und Entfristung) und der zunehmend restriktiven Auslegungen in der Verwaltung scheinen ein Ausweichen in (zusätzliche) außerhochschulische Strukturen notwendig bzw. zumindest attraktiv zu machen. Eine Tendenz, die vor dem Hintergrund der Stärkung der Weiterbildung als Kernaufgabe der Hochschulen kritisch zu betrachten ist, aber anscheinend von Hochschulen zunehmend als ein Lösungsweg gesehen wird.

2.3 Bewertung

In den Empfehlungen der DGWF (2015) zur Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen wird keiner der drei primären Formen der Verankerung (wissenschaftlich, administrativ, intermediär) ein Vorrang eingeräumt. Gleichwohl ist erkennbar, dass im Vergleich zwischen fakultätsnahen, primär wissenschaftlich ausgerichteten Stellen und eher administrativ ausgerichteten Stellen der intermediären Verankerung mit wissenschaftlichen und dienstleistenden Aufgaben die größten Handlungsspielräume und damit auch Chancen eingeräumt werden. Eine dezentrale oder außerhalb der Hochschule angesiedelte organisatorische Verankerung ist dagegen selten anzutreffen (Faulstich et al., 2007; vgl. Kapitel 2.2). Vor allem bei einer Ausweitung des Angebots sind einzelne Fakultäten oft nicht in der Lage, die damit verbundenen Aufwände zu leisten, da die Ressourcen doch primär für die grundständige Lehre vorgesehen sind (Hanft et al., 2016, S. 33). Die fachliche Veranke-

rung liegt jedoch grundsätzlich in den jeweiligen Fakultäten; Ausnahmen bilden beispielsweise zentrale Einrichtungen mit Fakultätsstatus (u. a. Studienfakultäten (§ 33 BayHSchG⁷) oder Zentralinstitute (§ 83 BerlHG⁸). Die Vorteile einer Verankerung in zentralen Einrichtungen liegen u. a. in der Möglichkeit zur Setzung verbindlicher hochschulweiter Standards, der erhöhten Sichtbarkeit des Angebots als Teil der Hochschule sowie in den Möglichkeiten übergreifender Marketing- und Finanzierungsmodelle. Demgegenüber ist die Wahrscheinlichkeit einer höheren Akzeptanz vonseiten der Lehrenden sowie der Integration in ein Gesamtcurriculum bei dezentralen Lösungen höher (Hanft et al., 2016). Insgesamt lässt sich festhalten, dass „Weiterbildung an Hochschulen [...] weitgehend entkoppelt von Wissenschaft und Verwaltung organisiert [ist], in der Ausübung ihrer Tätigkeit aber stark von diesen Systemen abhängig“ bleibt (ebd., S. 33).

Eine eindeutige Empfehlung für eine Organisationsform ist nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen an den einzelnen Standorten und Bundesländern schwierig. Speziell in den einzelnen Landeshochschulgesetzen lassen sich unterschiedliche Regelungen finden, welche verschiedene Rechtsformen und Implementierungsformen ermöglichen bzw. ausschließen (u. a. Stöter & Maschwitz, 2017). Zudem wird die Auswahl der richtigen Organisationsform wesentlich durch die Einbettung der Weiterbildung in die Hochschulkultur und die ihr zugesprochene strategische Bedeutung für eine einzelne Hochschule beeinflusst. Als zentrale Einflussgrößen können u. a. die folgenden Aspekte genannt werden:

- Hochschulform: Universität vs. Hochschule
- Größe der Hochschule: kleine vs. große Hochschule
- Weiterbildungshistorie: bestehende Strukturen der Weiterbildung vs. neues Feld
- Entscheidung für Weiterbildung: Weiterbildung fachgetrieben vs. strategische Entscheidung der Hochschulleitung
- Angebotsbreite und damit verbundene Zielgruppen: Studiengänge, Zertifikate, Gasthörstudium, Third Mission, Inhouse-Angebote etc.

Darüber hinaus ist insbesondere die Verankerung der Weiterbildung außerhalb der Hochschulen in den jeweiligen Landeshochschulgesetzgebungen unterschiedlich geregelt und kann eine anders geartete Ausgestaltung der Kooperationsmodelle beinhalten. Beispielsweise können in Thüringen die Hochschulen „wirtschaftliche Unternehmen errichten, übernehmen, wesentlich erweitern oder sich daran beteiligen“ (§ 15 Abs. 1 S. 1 ThürHG 2016⁹). In Brandenburg ist die Kooperation mit externen Einrichtungen zur „Durchführung und Vermarktung des Weiterbildungsangebots“ (§ 25 Abs. 4 S. 2 BbgHG 2014¹⁰) geregelt.

Für eine nachhaltige Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an den Hochschulen gilt es, vor dem Hintergrund der jeweils geltenden Rahmenbedingungen, die Interessen der beteiligten Akteure zu berücksichtigen und eine passende Balance der „Trias von Verwaltung, Wissenschaft und Markt“ (Hanft et al., 2016, S. 22) mit ihren jeweils eigenen Systemlogiken zu finden. Die Ergebnisse der Analyse im Kontext des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (vgl. Kapitel 2.2) zeigen hier deutlich eine Bewegung zu hybriden Modellen, also einer Kopplung verschiedener Organisationsformen.

⁷ Bayerisches Hochschulgesetz vom 23. Mai 2006 (GVBl. S. 245, BayRS 2210-1-1-WK), zuletzt geändert durch § 4 des Gesetzes vom 10. Juli 2018 (GVBl. S. 533).

⁸ Berliner Hochschulgesetz in der Fassung vom 26. Juli 2011, zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 2. Februar 2018 (GVBl. S. 160).

⁹ Thüringer Hochschulgesetz in der Fassung vom 1. September 2016.

¹⁰ Brandenburgisches Hochschulgesetz in der Fassung vom 28. April 2014.

3 Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung

Gabriele Gröger, Ines Tetzlaff und Annika Maschwitz

Das in der wissenschaftlichen Weiterbildung benötigte Personal übernimmt sowohl akademische als auch administrative Aufgaben. Damit existieren unterschiedliche gesetzliche Vorgaben für die Beschäftigung der Mitarbeitenden, insbesondere im Falle der Befristung der jeweiligen Tätigkeit. Grundsätzlich ist aber anzumerken, dass der Erfolg einer Einrichtung für die berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung langfristig von stabilen, dauerhaft angelegten, arbeitsteiligen Personalstrukturen abhängt.

3.1 Personalstrukturen

3.1.1 Personal nach Gruppen

Eine hochschulische Einrichtung der wissenschaftlichen Weiterbildung – ob zentral oder dezentral verankert – benötigt Personalkapazitäten auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Dabei ist – je nach Aufgabengebiet – der Einsatz von akademischem und administrativem Personal sowie Hilfskräften zu unterscheiden.

Wissenschaftliches/akademisches Personal

Der Gesetzgeber hat das Sonderbefristungsrecht für das wissenschaftliche Personal an Hochschulen und Forschungseinrichtungen auf zwei Gesetzeszwecke gestützt, nämlich die Weiterqualifikation der wissenschaftlichen Nachwuchskräfte und deren Verzahnung mit Forschung und Lehre einerseits sowie die personelle Erneuerung des wissenschaftlichen Personals andererseits. Für diese Personengruppe gilt bei Befristungen das WissZeitVG (vgl. Kapitel 3.2.1).

Nicht-wissenschaftliches/administratives Personal

Unter nicht-wissenschaftlichem/administrativem Personal werden Mitarbeitende verstanden, die mit der o. g. Forschung und Lehre nur mittelbar in Berührung kommen, aber für das Funktionieren der Weiterbildungsmaßnahmen unverzichtbar sind. Der Gesetzgeber hat hier eine Befristung gem. WissZeitVG ausgeschlossen und diese Personengruppe den Beschränkungen des TzBfG (vgl. Kapitel 3.2.1) zugeordnet. Somit ist eine Befristung grundsätzlich nur bei drittmittelfinanzierten Projekten und nicht bei Daueraufgaben möglich.

Hilfskräfte

Nicht zuletzt werden für diverse Aufgaben zeitweise auch wissenschaftliche oder studentische Hilfskräfte zur Unterstützung benötigt.

3.1.2 Personal nach Funktionsebenen

Die Aufgaben des in der wissenschaftlichen Weiterbildung tätigen Personals werden im Einzelnen über Satzungen oder Ordnungen festgelegt bzw. in Geschäftsverteilungsplänen im Detail geregelt. Die Übersicht in Tabelle 2 zeigt beispielhaft die Vielfalt der verschiedenen Funktions- und Aktionsebenen einer zentralen Einrichtung auf, in welcher Personal der wissenschaftlichen Weiterbildung tätig ist. Nachfolgend werden die Einsatzgebiete des jeweiligen Personals kurz skizziert und den jeweiligen Personalgruppen typische Berufsbezeichnungen zugeordnet.

Tabelle 2: Funktionsebenen und typische Stellenbezeichnungen von Personal in der wissenschaftlichen Weiterbildung (Quelle: eigene Darstellung)

Funktionsebene	Typische Stellenbezeichnungen Akademisches Personal	Typische Stellenbezeichnungen Administratives Personal
Leitung	Direktor*in ; wissenschaftliche Leitung	Geschäftsführung
Lehre	Studiengangleitung; Hochschullehrende; Dozierende; Tutor*in; externe Lehrbeauftragte, wissenschaftliche Mitarbeitende	Studiengangkoordination*
E-Learning-Support	Mediendidaktiker*in; Informatiker*in; wissenschaftliche Mitarbeitende	Mitarbeitende IT-Support; Medieninformatiker*in, Medienentwickler*in; Systementwickler*in
Qualitätsmanagement	Mitglieder der Studienkommission	Verwaltungsmitarbeitende
Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Teilnehmergewinnung	modulverantwortliche Professor*in; Studiengangleitung; wissenschaftliche Mitarbeitende	Verwaltungsmitarbeitende
Verwaltung	---	Verwaltungsmitarbeitende
Unterstützung in verschiedenen Bereichen	studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte	

* Studiengangkoordinator*innen führen häufig Tätigkeiten mehrerer Funktionseinheiten aus und dies sowohl im akademischen als auch administrativen Bereich. Eine hier dargestellte Zuordnung im administrativen Bereich der Lehre beschreibt das am häufigsten anzutreffende Kerngeschäft dieser Stelle.

Leitung der Weiterbildungseinrichtung

Die Leitung einer Weiterbildungseinrichtung erfordert in der Regel eine akademische Ausrichtung sowie eine operativ agierende Geschäftsführung. Akademische und geschäftsführende Leitung können von einer Person verantwortet werden, es kann aber auch aufgrund des diversen Aufgabenspektrums sinnvoll sein, eine Aufteilung vorzunehmen. Die akademische Leitung, die z. B. von professoraler Seite übernommen wird, übernimmt strategische Aufgaben, die Abstimmung mit der Hochschulleitung, die Ansprache von Professor*innen des Gesamtkollegiums der Hochschule und externer Partner*innen. Eine weitere zentrale Aufgabe ist die Beantragung von Projekten zur Einwerbung von Mitteln, die z. B. investive Kosten decken.

Die Geschäftsführung trägt die geschäftsführende Gesamtverantwortung. Dabei handelt es sich um eine Daueraufgabe, die entweder im Angestellten- oder im Beamtenverhältnis wahrgenommen wird. Ihr obliegt so die strategische und operative Steuerung der anderen Funktionsbereiche.

Lehre

Hauptanker für die wissenschaftliche Weiterbildung ist das aus dem Profil der Hochschule resultierende Weiterbildungs- bzw. Studienangebot. Dafür müssen in erster Linie Professor*innen der Hochschule gewonnen werden, die neben der Lehre vor allem die Entwicklung von Angeboten als Aufgabe übernehmen. Für diese zusätzlich entstehende Aufgabe muss es Anreize geben, da andere Aufgaben (Lehrverpflichtung, Forschung) nicht entfallen. Solche Anreize sind eine adäquate Honorierung einer Nebentätigkeit, gegebenenfalls auch für den eigenen Dienstherrn, eine Anrechnung der Lehrleistung auf das Deputat oder die Auszahlung einer Leistungszulage. Alternativ oder ergänzend kann ein Teil der Lehre auch durch die Vergabe von Lehraufträgen durch die zuständige Studienkommission abgedeckt werden. Die Vergütung von externen Lehrenden erfolgt auf Basis einer Rechnungslegung an die für die Administration der wissenschaftlichen Weiterbildung zuständige Geschäftsstelle.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Unterstützung der Professor*innen durch den wissenschaftlichen Mittelbau. Bei verbeamteten wissenschaftlichen Mitarbeitenden ist z. B. in Baden-Württemberg auch hier eine Nebentätigkeit möglich, die vergütet wird. Länderspezifische Regelungen gibt es bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden im Angestelltenverhältnis. Dort ist zum Teil lediglich die Aufstockung einer Stelle möglich, sofern der bzw. die Betreffende nicht schon in Vollzeit beschäftigt ist. In anderen Ländern ist auch für Angestellte eine vergütete Nebentätigkeit für den eigenen Dienstherrn möglich.

Eine Unterstützung der Lehrenden durch die Studiengangkoordination ist unerlässlich. Die Aufgaben von Studiengangkoordinator*innen sind so vielfältig wie die Weiterbildung selbst. Sie fungieren auf der einen Seite u. a. als Ansprechpartner*innen bei der Akquise und Beratung von Studieninteressierten und Studierenden und bei der Gesamtorganisation der Studienangebote (Selbstlernphasen, Präsenzveranstaltungen). Sie arbeiten mit bei der Erstellung von Satzungen und Ordnungen, der individuellen Studienplanung, bei der Durchführung der Studienevaluation bis hin zur Vorbereitung und Durchführung der Akkreditierung. Auch Aufgaben im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sind aufgrund der fundierten Kenntnisse der Rahmenbedingungen der Studienangebote vorzugsweise bei der Studiengangkoordination anzusiedeln. Auf der anderen Seite sind sie selbst als Lehrende, im Bereich E-Learning-Support oder sogar in der Forschung anzutreffen.

Diese Vielfalt der Aufgaben zieht sowohl im wissenschaftlichen als auch im administrativen Bereich eine Zuordnung zu verschiedenen Funktionsebenen nach sich. Dies birgt jedoch Risiken bei der Befristung: Eine Befristung wird unwirksam und der Vertrag läuft unbefristet weiter, wenn die Tätigkeit nicht der wissenschaftlichen Qualifizierung dient und der oder die betreffende Mitarbeitende diesen Nachweis erbringt. Eine zufriedenstellende Rechtssicherheit in diesem Punkt wird erst durch arbeitsgerichtliche Urteile in den nächsten Jahren entstehen.

E-Learning

Das Personal einer E-Learning-Einheit nimmt in der Regel verschiedene Aufgaben wahr: Einerseits ist es forschend tätig, andererseits müssen administrative auf Dauer anfallende Aufgaben erledigt werden. Zu Letzteren gehören die Administration, Pflege und Instandhaltung der E-Learning-Infrastruktur, das Anlegen von Nutzer*innen, die Anpassung des Lernsettings oder die Unterstützung der Dozierende bei der Erstellung von Studienmaterial sowie die konkrete Medienproduktion wie die Erstellung von Skripten, interaktiven Übungen, die Videoproduktion usw. Das im E-Learning beschäftigte Personal ist jedoch nicht nur für die konkrete Ausführung des gewählten Instruktionsdesigns zuständig, sondern auch verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung des didaktischen Konzepts. Andererseits ist das Personal in der Regel auch wissenschaftlich tätig, z. B. bei der medienpädagogischen Ausgestaltung der Weiterbildung sowie bei der Bearbeitung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Nur diese Kombination ermöglicht es, das Selbststudienangebot im Bereich E-Learning auf qualitativ hohem technologischem und zugleich didaktischem Niveau und somit zukunftsorientiert offerieren zu können.

Qualitätsmanagement

Günstig ist es, die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für die wissenschaftliche Weiterbildung eng mit dem an der Hochschule vorhandenen, für diese Aufgaben zuständigen Bereich zu verbinden und so den damit verbundenen administrativen Aufwand bei der Durchführung von Evaluationen zu beschränken. Dies beugt zudem dem Anschein vor, für konsekutive und berufsbegleitende Lehre könnten unterschiedliche Standards gelten. Aus akademischer Sicht verantwortet die zuständige Studienkommission die Qualität des Angebots und ergreift konkrete Maßnahmen, sofern ein nicht adäquates Studienangebot moniert wird.

Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Teilnehmendengewinnung

Das für die Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Teilnehmendengewinnung zuständige Personal ist ein ganz wesentlicher Schlüssel für den Erfolg einer Weiterbildungseinrichtung. Es ist unbedingt erforderlich, die für ein Modul verantwortliche professorale Ebene mit in dieses Aufgabenfeld einzubinden. Inwieweit administrative Mit-

arbeitende, insbesondere die Studiengangkoordination, die Verantwortung hierfür übernimmt und von den Professor*innen unterstützt wird oder umgekehrt, ist von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich. Einerseits verfügen die Studiengangkoordinator*innen über beste Kenntnisse und Kompetenzen in Bezug auf die Studienangebote, andererseits ist der für die Teilnehmendengewinnung erforderliche Zeitaufwand nicht unerheblich. So kann es sinnvoll sein, Expertise z. B. für die Entwicklung eines Corporate Designs, die technische Umsetzung der Webseite oder die Gestaltung von Druckerzeugnissen an externe Spezialist*innen zu vergeben.

Verwaltung

Es sind verschiedene Aufgabenfelder, die auf der Ebene von Sachbearbeiter*innen entstehen. So sind auf der einen Seite hoheitliche Aufgaben der Hochschule zu übernehmen, wie Zulassung von Studierenden, Mittelbewirtschaftung, Erstellung von Zertifikaten und weiteren Nachweisen etc.

Auf der anderen Seite bedarf es einer ersten Anlaufstelle für Anfragen von Interessenten, die dann an entsprechende Ansprechpartner*innen weitergeleitet werden. Weitere Aufgaben sind unterstützender Art, wie z. B. die Organisation und Abrechnung von Präsenzveranstaltungen, das Führen von Teilnehmendenlisten, Durchführung von Versandaktionen, die Verwaltung bzw. Unterstützung der Gebühren- und Entgeltabrechnung etc.

Unterstützung von Forschung und Verwaltungsorganisation

Wissenschaftliche oder studentische Hilfskräfte werden zur Unterstützung bei Aufgaben in der Medienproduktion oder bei Recherchen und weiteren Arbeiten im Rahmen von Forschungsprojekten benötigt. Andererseits sind Hilfskräfte auch sehr wichtig für die Organisation und Durchführung von Präsenzveranstaltungen im Rahmen der Zertifikats- bzw. Studienangebote. Somit sind diese Personen sowohl dem wissenschaftlichen als auch dem nicht-wissenschaftlichen Personal zuordenbar, unterliegen jedoch weder dem WissZeitVG noch dem TzBfG.

3.2 Rahmenbedingungen

Grundsätzlich ist die befristete Einstellung von Personal als Sonderfall zu werten und somit nur sehr begrenzt bzw. mit klarer Begründung im Ausnahmefall zulässig. An deutschen Hochschulen ist jedoch eine befristete Beschäftigung von Personal insbesondere im Kontext des Mittelbaus (wissenschaftliche Mitarbeitende, Lehrkräfte für besondere Aufgaben (LfbA) etc.) die Regel. Die Ursachen dafür liegen vor allem in den besonderen Stellenkonstellationen und auch -begrenzungen, welche mit der Phase der wissenschaftlichen Qualifikation zu begründen sind. Diesen befristeten „Nachwuchsstellen“ im Wissenschaftsbetrieb stehen im Bereich der Verwaltung überwiegend Dauerstellen gegenüber. Darüber hinaus ist die deutliche Zunahme an Drittmittelprojekten an den Hochschulen und in Folge die projektbezogenen Einstellungen eine zentrale Ursache für die hohe Anzahl an Befristungen. Die Rahmenbedingungen der Personalbefristung und -entfristung werden deshalb im folgenden Kapitel mit dem Fokus auf wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal in den Blick genommen (vgl. Kapitel 3.2.1). Zudem werden die Rahmenbedingungen von Lehrtätigkeiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung diskutiert (vgl. Kapitel 3.2.2):

3.2.1 Personalbefristung und -entfristung

Grundlage jeder Personalbeschäftigung bildet das Arbeitsrecht, das verschiedene Rechtsquellen umfasst. Rechtsverbindliche Gesetzestexte werden ausschließlich in der gedruckten Fassung des Bundesgesetzblatts (BGBl)¹¹ publiziert. Die relevanten Gesetze lassen sich wie folgt unterteilen:¹²

- Grundgesetz und EU-Recht (insbesondere EU-Grundrechtecharta und verschiedene EU-Richtlinien)

¹¹ <https://www.bgbl.de/informationen/bgbl-online.html>

¹² https://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Gesetze.html

- Individualarbeitsrecht (u. a. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Bundesurlaubsgesetz (BUrlG), das Entgeltfortzahlungsgesetz (EFZG), das Kündigungsschutzgesetz (KSchG), das Mindestlohn-gesetz (MiLoG), das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) sowie das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG))
- Arbeitsschutzrecht (u. a. das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das Bundes-datenschutzgesetz (BDSG) und das Mutterschutzgesetz (MuSchG))
- Kollektives Arbeitsrecht (u. a. das Tarifvertragsgesetz (TVG), das Mitarbeitervertretungsgesetz (MVG) und das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG))
- Sozialrecht (u. a. Künstlersozialversicherungsgesetz (KSVG) sowie verschiedene Bücher der Sozialge-setzgebung)
- Verfahrensrecht (u. a. Arbeitsgerichtsgesetz (ArbGG) und Insolvenzordnung (InsO))

Daneben gelten Tarifverträge und Dienstvereinbarungen sowie die individuellen Arbeitsverträge. Im Folgenden werden mit Blick auf die Personalbefristung und -entfristung von Mitarbeitenden an deutschen Hochschulen insbesondere einzelne Gesetze des Individualrechts fokussiert. Dabei ist zwischen wissenschaftlichem bzw. künstlerischem Personal und nicht wissenschaftlichem Personal zu differenzieren.

Wissenschaftliches und künstlerisches Personal

Bei Fragen zur Be- und Entfristung von wissenschaftlichem bzw. künstlerischem Personal (im Folgenden wissen-schaftliches Personal) ist insbesondere das WissZeitVG vom 12. April 2007 mit seiner Novellierung vom 23. Mai 2016¹³ ausschlaggebend, da es die Grundlage für die Befristung des wissenschaftlichen Personals an allen staat-lichen und staatlich anerkannten Hochschulen sowie Forschungseinrichtungen Deutschlands bildet. Auch Privat-dienstverträge mit Mitgliedern einer Hochschule unterliegen dem WissZeitVG (Hochschulverband, 2016). Mit dem WissZeitVG wurden 2007 entsprechend Sonderbefristungsregeln etabliert, die über die allgemeinen arbeits-rechtlichen Befristungsmöglichkeiten nach dem TzBfG hinausgehen.¹⁴

Mit der Novellierung von 2016 wurde insbesondere das Ziel verfolgt, der zunehmenden kurzzeitigen Befristung von Nachwuchswissenschaftler*innen entgegenzutreten. Grundsätzlich sind somit die mit der Novellierung des WissZeitVG intendierten Absichten, die Sicherheit für den wissenschaftlichen Nachwuchs an deutschen Hoch-schulen zu erhöhen und damit die Karriereplanung zu unterstützen, zu begrüßen.

Die Änderungen haben jedoch auf den gesamten Wissenschaftsbetrieb und damit auch auf die Beschäftigung von Personal in der wissenschaftlichen Weiterbildung weitgehende Auswirkungen, die vorrangig auf eine sehr restriktive Ausführung durch die Hochschulen zurückzuführen sind. Bislang wird – so die Beobachtung der Au-tor*innen – der Spielraum, der den Hochschulen durch das Gesetz gelassen wird, kaum genutzt. Die aktuell sehr restriktive Auslegung der Gesetzgebung durch die Hochschulen führt vielmehr zu erheblichem Diskussionsbedarf mit der Verwaltung sowie praktischen Schwierigkeiten. Daher sind weiterführende Informationen und Auslegun-gen zum WissZeitVG im Kontext der Befristung von Verträgen des wissenschaftlichen Nachwuchses, die sich u. a. unter folgenden Weblinks finden, sehr nützlich:

- Webseite des bayrischen Kultusministeriums: <https://www.km.bayern.de/ministerium/hochschule-und-forschung/wissenschaftspolitik/wissenschaftlicher-nachwuchs.html>
- Kurzinformation des Hochschulverbands: https://www.hochschulverband.de/fileadmin/redak-tion/download/pdf/info_blaetter/Arbeitsvertraege_Nachwuchs.pdf
- Webseite des BMBF: <https://www.bmbf.de/de/karrierewege-fuer-den-wissenschaftlichen-nachwuchs-an-hochschulen-verbessern-1935.html>

¹³ <https://www.gesetze-im-internet.de/wisszeitvg/BJNR050610007.html>

¹⁴ <https://www.km.bayern.de/ministerium/hochschule-und-forschung/wissenschaftspolitik/wissenschaftlicher-nachwuchs.html>

Über die Befristung aus Qualifikationsgründen¹⁵ hinaus regelt das WissZeitVG auch die Befristung im Rahmen von aus Drittmitteln finanzierten Projekten. Vor 2007 wurde dies durch das Hochschulrahmengesetz in den Befristungsregelungen (seitdem aufgehoben) festgelegt, in denen auf das TzBfG hingewiesen wurde. Allerdings wurde dies kaum angewandt (Deutscher Hochschulverband, 2015). Bereits 2007 wurde damit eine eindeutige Rechtsgrundlage für die zunehmende Zahl an in Drittmittelprojekten beschäftigten Mitarbeitenden geschaffen. Mit der Novellierung wurde nochmals betont, dass die Befristungsdauer dem bewilligten Projektzeitraum (der Projektlaufzeit) zu entsprechen hat.

„Die Befristung von Arbeitsverträgen des in § 1 Abs. 1 S. 1 genannten Personals ist auch zulässig, wenn die Beschäftigung überwiegend aus Mitteln Dritter finanziert wird, die Finanzierung für eine bestimmte Aufgabe und Zeitdauer bewilligt ist und die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter überwiegend der Zweckbestimmung dieser Mittel entsprechend beschäftigt wird; die vereinbarte Befristungsdauer soll dem bewilligten Projektzeitraum entsprechen.“ (§ 2 Abs. 2 WissZeitVG¹⁶)

Im Gegensatz zur Befristung in der Qualifizierungsphase ist die Festlegung eines Qualifizierungsziels nicht erforderlich, vielmehr handelt es sich um eine *Sachgrundbefristung* (vs. sachgrundlose Befristung), die mit einer Finanzierung aus Mitteln Dritter für eine bestimmte Aufgabe und Zeitdauer verbunden ist. Wesentlich ist, dass wissenschaftliche Mitarbeitende überwiegend der Zweckbestimmung dieser Mittel entsprechend beschäftigt werden. Eine Höchstbefristungsdauer ist hier nicht vorgesehen, die Befristungszeiträume werden aber gegebenenfalls auf die Höchstbefristungsdauer nach dem WissZeitVG angerechnet, wenn sie mit einer Qualifizierungsphase zusammenfallen.

Nicht-wissenschaftliches Personal

Seit der Novellierung des WissZeitVG besteht nicht mehr die Möglichkeit, nicht-wissenschaftliches Personal in Drittmittelprojekten über das WissZeitVG zu befristen. Aus rechtssystematischen Gründen erfolgt eine Befristung über das TzBfG. Den rechtlichen Rahmen für befristete Arbeitsverträge liefern die §§ 14 bis 21 im TzBfG¹⁷. § 14 Abs. 1 TzBfG¹⁷ nennt als sachliche Gründe, die einen befristeten Arbeitsvertrag rechtfertigen, dass

1. der betriebliche Bedarf an der Arbeitsleistung nur vorübergehend besteht,
2. die Befristung im Anschluss an eine Ausbildung oder ein Studium erfolgt, um den Übergang des Arbeitnehmers in eine Anschlussbeschäftigung zu erleichtern,
3. der Arbeitnehmer zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers beschäftigt wird,
4. die Eigenart der Arbeitsleistung die Befristung rechtfertigt,
5. die Befristung zur Erprobung erfolgt,
6. in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe die Befristung rechtfertigen,
7. der Arbeitnehmer aus Haushaltsmitteln vergütet wird, die haushaltsrechtlich für eine befristete Beschäftigung bestimmt sind, und er entsprechend beschäftigt wird oder
8. die Befristung auf einem gerichtlichen Vergleich beruht.

Entsprechend kann nicht-wissenschaftliches Personal z. B. in Drittmittelprojekten auf der Rechtsgrundlage des TzBfG auch weiterhin befristet beschäftigt werden, „wenn die Finanzierung [aus Drittmitteln] für eine bestimmte Aufgabe und Zeitdauer bewilligt ist und der/die Beschäftigte überwiegend der Zweckbestimmung dieser Mittel

¹⁵ Zum Teil wird an einzelnen Hochschulen auch eine Qualifizierung im Kontext des Wissenschaftsmanagements als Qualifizierungsgrund gewertet und schafft damit auch Nachwuchswissenschaftler*innen Qualifizierungs- und somit Karrieremöglichkeiten.

¹⁶ Wissenschaftszeitvertragsgesetz in der Fassung vom 12. April 2007 (BGBl. I S. 506), zuletzt geändert durch Artikel 6 Abs. 4 des Gesetzes vom 23. Mai 2017 (BGBl. I S. 1228).

¹⁷ Teilzeit- und Befristungsgesetz in der Fassung vom 21. Dezember 2000 (BGBl. I S. 1966), zuletzt geändert durch Artikel 23 des Gesetzes vom 20. Dezember 2011 (BGBl. I S. 2854).

entsprechend beschäftigt wird“¹⁸. Darüber hinaus können zum einen die weiteren Sachgründe für eine Befristung herangezogen werden und zum anderen kann unter bestimmten Voraussetzungen¹⁹ sachgrundlos bis zu zwei Jahre²⁰ befristet werden. Sollte eine Befristung rechtsunwirksam sein, so stellt § 16 TzBfG²¹ eindeutig fest, dass der befristete Arbeitsvertrag in diesem Fall als auf unbestimmte Zeit geschlossen gilt.

Darüber hinaus ist insbesondere Kettenbefristungen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Grundsätzlich ist eine mehrfache sachlich begründete Befristung zulässig, das Bundesgericht hat den Arbeitgebenden bei unverhältnismäßiger Aneinanderreihung von befristeten Verträgen (Kettenbefristungen) jedoch Grenzen gesetzt: So gaben die Richter 2012 einer Justizangestellten recht, deren befristeter Arbeitsvertrag binnen elf Jahren 13-mal verlängert worden war: Die lange Gesamtdauer und die hohe Anzahl der Verlängerungen lege einen Missbrauch nahe (Az.: 7 AZR 443/09).²²

3.2.2 Lehrtätigkeiten in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Neben der Einstellung von wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal in verschiedenen Funktionen im Kontext der Weiterbildung ist die Beauftragung von Hochschullehrenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit Lehrtätigkeiten ein zentrales Feld. Eine Möglichkeit, Hochschullehrende in der Weiterbildung zu beschäftigen, bietet die Anrechnung auf das Lehrdeputat, wie es in einigen Bundesländern prinzipiell möglich ist. Eine weitere Option ist die Einführung einer Leistungszulage für Professor*innen in der W-Besoldung. Deutlich häufiger erfolgt die Beauftragung von Hochschullehrenden (und wissenschaftlichen Mitarbeitenden) jedoch über Lehraufträge in Nebentätigkeit. Schwierigkeiten zeigen sich hier in den Bundesländern, in denen wissenschaftliche Mitarbeitende der eigenen Hochschule keine Lehraufträge in der Weiterbildung übernehmen dürfen. Nebentätigkeiten in hochschulexternen Einrichtungen sind dagegen generell unproblematisch, sofern die Nebentätigkeit dem Dienstherrn angezeigt wird und der zulässige Gesamtumfang für Nebentätigkeiten nicht überschritten wird.

Lehrdeputat

Das Lehrdeputat der Hochschullehrenden, also der Lehrumfang, wird durch die Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO) der einzelnen Bundesländer geregelt.²³ Ob das Lehrdeputat auch in der Weiterbildung eingesetzt werden darf, hängt von den Regelungen der einzelnen Bundesländer ab. Diese finden sich in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen (LHG). Ob sie auch praktisch eingesetzt werden können, ist eine Frage der bestehenden Kapazitäten, da Weiterbildung damit kapazitätswirksam wird.

¹⁸ <https://www.km.bayern.de/ministerium/hochschule-und-forschung/wissenschaftspolitik/wissenschaftlicher-nachwuchs.html>

¹⁹ Zu den weiteren Bedingungen siehe § 14 Abs. (2). http://www.gesetze-im-internet.de/tzbf_g/_14.html

²⁰ Aktuell steht eine Verkürzung der sachgrundlosen Befristung auf 1,5 Jahre zur Diskussion (Koalitionsvertrag der aktuellen Regierung). An einigen Hochschulen führt dies dazu, dass sie aufgrund von Vorgaben ihres Ministeriums sachgrundlose Befristungen bereits auf ein Jahr begrenzen (ggf. mit Verlängerungsoption).

²¹ Teilzeit- und Befristungsgesetz in der Fassung vom 21. Dezember 2000 (BGBl. I S. 1966), zuletzt geändert durch Artikel 23 des Gesetzes vom 20. Dezember 2011 (BGBl. I S. 2854).

²² <https://www.impulse.de/recht-steuern/rechtsratgeber/befristeter-arbeitsvertrag/2188756.html>

²³ Einen Überblick über die Lehrverpflichtung bietet die folgende Übersicht des Hochschulverbands: https://www.hochschulverband.de/fileadmin/redaktion/download/pdf/info_blaetter/Lehrdeputat.pdf

Leistungszulagen

Eine weitere Möglichkeit, Lehrkräfte für ihr Engagement in der Weiterbildung zu vergüten, bieten Leistungsbezüge, welche im Rahmen der W-Besoldungen für Professor*innen zusätzlich zum Grundgehalt variabel verhandelt werden können. Nach § 33 Abs. 1 BbesG²⁴ können folgende Leistungsbezüge, die, wie der Name schon sagt, von der erbrachten Leistung der jeweiligen Hochschullehrenden abhängig sind, gewährt werden:²⁵

1. aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen
2. für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung
3. für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung

„Diese Leistungszulagen können sowohl befristet als auch unbefristet und ruhegehaltsfähig bzw. nicht ruhegehaltsfähig vergeben werden. [...] Die Kriterien für die Vergabe genannter Leistungszulagen sind in den Leistungsbezügeverordnungen der einzelnen Bundesländer und den Richtlinien zur Vergabe von Leistungsbezügen der jeweiligen Hochschulen festgeschrieben.“²⁶

Lehraufträge

Eine der am häufigsten gewählten Möglichkeiten ist die Vergütung von Lehrenden in der Weiterbildung über Lehraufträge. Die Einsatzmöglichkeiten können je nach Landeshochschulgesetz und Lehrauftrags- bzw. Lehrvergütungsvorschriften sowie individuellen Verwaltungsvorschriften der Hochschulen deutlich variieren. Während z. B. in Niedersachsen Lehraufträge an eigene und externe Hochschullehrende sowie wissenschaftliche Mitarbeitende vergeben werden können, ist dies in Thüringen nur bei Externen sowie Professor*innen als Nebentätigkeit möglich. Wissenschaftliche Mitarbeitende dürfen dort keine Nebentätigkeit an der eigenen Hochschule wahrnehmen (Maschwitz et al., 2017). In der Regel wird die Höhe der Vergütungssätze durch die Hochschulen festgelegt. In Rheinland-Pfalz lassen sich beispielsweise gesonderte Honorarvereinbarungen für Lehraufträge in der wissenschaftlichen Weiterbildung abschließen.

Insgesamt wird deutlich, dass bei der Vergütung der Lehrenden im Rahmen weiterbildender Angebote an Hochschulen sehr deutliche Unterschiede in den Landeshochschulgesetzen (Nebentätigkeitsregelungen, Deputatsanrechnung etc.) bestehen, welche zu ungleichen Voraussetzungen an den Hochschulen führen (ebd.).

3.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend ist zu sagen, dass in der wissenschaftlichen Weiterbildung bei folgender Konstellation der Personalstruktur von *förderlichen Rahmenbedingungen* auszugehen ist:

1. Die Geschäftsführung und Verwaltungsarbeiten sind unbefristet bereitgestellt.
2. Die Einbindung von vorhandenem akademischem Personal (wissenschaftliche Leitung, Studiengangleitung) über Zuweisung der Aufgaben durch die Hochschulgremien bzw. auf Basis von zusätzlicher Honorierung (Dozierende in Studienangeboten) ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.
3. Die Studiengangkoordination ist zentraler Ankerpunkt für den Studienbetrieb.
4. Die Sicherstellung der Medienproduktion wird für den reibungslosen Ablauf des E-Learning-Angebots gebraucht.
5. Die Einbindung von administrativem Personal für Aufgabenbereiche, die auch an anderer Stelle in der Hochschule anfallen, spart Ressourcen.

²⁴ Bundesbesoldungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Juni 2009 (BGBl. I S. 1434), zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 8. November 2018 (BGBl. I S. 1810).

²⁵ https://www.gesetze-im-internet.de/bbesg/_33.html

²⁶ <http://www.w-besoldung.net/informationen/wofuer-gibt-es-leistungszulagen/>

4 Beispiele aus der Praxis: Personalstrukturen in verschiedenen Formen organisationaler Verankerung

Aufbauend auf den literaturbasierten Erörterungen der organisationalen Verankerung und der Personalstrukturen wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen in Kapitel 2 und 3, gibt das folgende Kapitel einen Einblick in vier Praxisbeispiele, die Personalstrukturen in verschiedenen Organisationsformen in den Blick nehmen. Dabei werden sowohl zentrale Einrichtungen, ausgegründete Einheiten als auch die Verankerung an Fakultäten beschrieben. Die Verankerung der Einrichtungen für Weiterbildung in den verschiedenen Praxisbeispielen ist vereinfacht der nachfolgenden Grafik zu entnehmen:

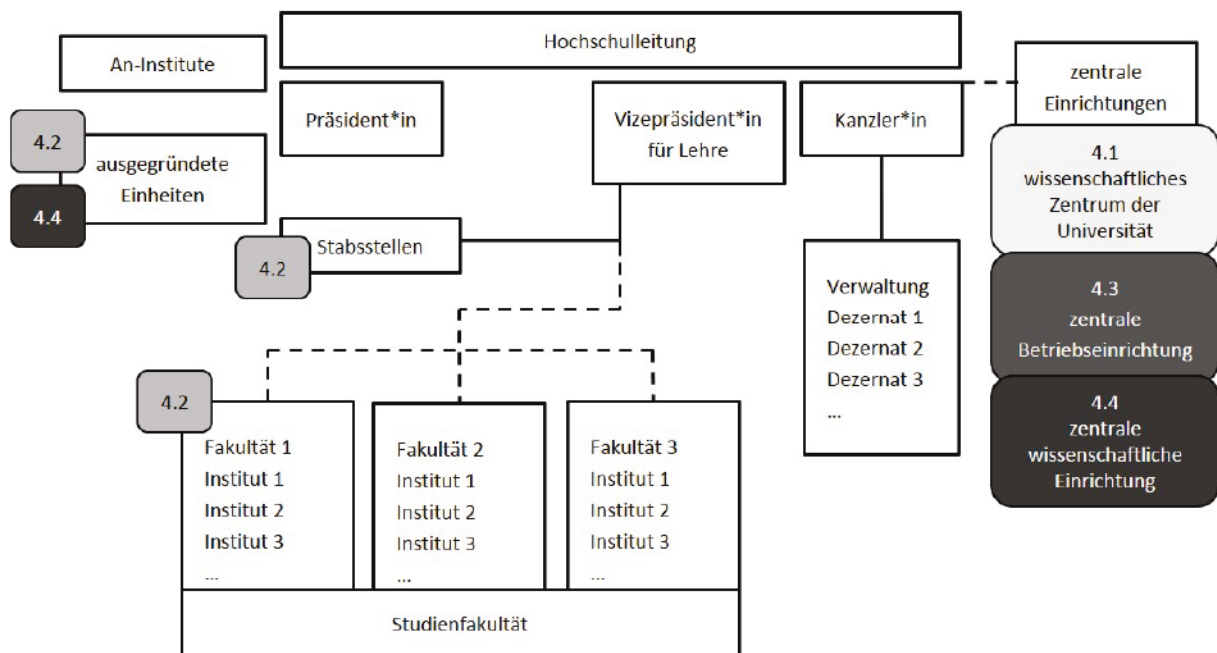


Abbildung 3: Einordnung der Praxisbeispiele in ein idealtypisches Hochschulorganigramm (Quelle: eigene Darstellung)

4.1 Carl von Ossietzky Universität Oldenburg: Center für lebenslanges Lernen (C3L)

Anno Stockem

Steckbrief	
Name der Einrichtung/Hochschule/Bundesland (Link, Webadresse)	C3L – Center für lebenslanges Lernen/Carl von Ossietzky Universität Oldenburg/Niedersachsen (www.c3l.uni-oldenburg.de)
Welche Organisationsform hat die Einrichtung? (Schlagwort)	wissenschaftliches Zentrum der Universität
Welche Angebote bedient die Einrichtung?	berufsbegleitende und weiterbildende Studiengänge und Zertifikatsprogramme, psychotherapeutische Ausbildungen, Gasthörstudium, Kinderuni
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente (VZÄ) und Anzahl der Personen)	ca. 70 Mitarbeitende, ca. 36 VZÄ
Anzahl Studierende/Teilnehmende pro Jahr	600 Studierende/1200 Teilnehmende

4.1.1 Organisationale Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung

Das C3L ist ein wissenschaftliches Zentrum der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Es wurde im Jahr 2006 gegründet. Dabei wurden drei bis dato eigenständige Organisationseinheiten verschmolzen:

- das bereits 1974 gegründete Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWW) als zentrale Betriebseinheit, das eine große Vielfalt wissenschaftlicher Weiterbildungen anbot
- die Zentrale Einrichtung Fernstudienzentrum (ZEF), das regionale Studienzentrum der FernUniversität Hagen (FeU) (gegründet 1978)
- das 2001 gegründete Center for Distributed E-Learning (CDL) mit dem Schwerpunkt der Entwicklung digitaler Studienformate

Die Universität Oldenburg hat sich schon früh mit Fragen des lebenslangen Lernens in seinen unterschiedlichen Facetten auseinandergesetzt. Zentral war dabei die Öffnung der Universität für nicht-traditionelle Zielgruppen; ein Schwerpunkt lag in der Entwicklung von Studiengängen, die speziell auf die Bedürfnisse berufstätiger Studierender zugeschnitten sind. So entstanden modularisierte und mediengestützte Studienformate, nach deren Standards die Angebote des C3L (z. B. Studiengänge und Zertifikatsprogramme) umgesetzt wurden. Technische Grundlage für die Durchführung ist das eigene Lernmanagementsystem (C3LLO), das ein interdisziplinäres Team entwickelt hat. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Verzahnung von Forschung und Entwicklung mit der (beruflichen) Praxis. Dabei wird zum einen an die praktischen Berufserfahrungen der Studierenden direkt angeknüpft, zum anderen können auch Fragestellungen aus der Praxis in den wissenschaftlichen Diskurs überführt werden.

Entsprechend umfasst das Angebot des C3L ein weites Spektrum, das von Angeboten der öffentlichen Wissenschaft, Gasthörstudium und Kinderuni bis hin zu einem umfangreichen Programm an weiterbildenden Studiengängen und Zertifikaten reicht. Alle Angebote sind wissenschaftlich in den Fakultäten verankert. Derzeit sind vier von sechs Fakultäten der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg im C3L repräsentiert.

Als wissenschaftliches Zentrum ist das C3L direkt dem für Weiterbildung zuständigen Präsidiumsmitglied, der Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Gleichstellung, zugeordnet. Diese zentrale universitäre Verankerung ist ein besonderes Qualitätsmerkmal und im Markt ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil. Gleichzeitig erfordert gerade die Marktorientierung oft eine unternehmerische Handlungsweise, die nicht immer reibungslos mit universitären Strukturen vereinbar ist. Insbesondere bei der Frage der „hoheitlichen vs. wirtschaftlichen Tätigkeit“ sind Fragestellungen zu lösen, die z. B. im Falle von abzuführenden Overheads oder Vollkostenrechnung kritisch für den wirtschaftlichen Erfolg wissenschaftlicher Weiterbildung sind.

Hier wird bereits deutlich, dass auch Personalfragen eine wichtige Rolle beim Erfolg wissenschaftlicher Weiterbildung zukommt, die sich über eigene Einnahmen finanzieren muss. Sie sind i. d. R. und auch im C3L der entscheidende Kostenfaktor. Im Grunde handelt es sich um ein Dilemma, das stark verkürzt wie folgt aussieht:

1. Universitäten sind gehalten, wissenschaftliche Weiterbildung anzubieten.
2. Diese Weiterbildung wird heute in der Regel im wirtschaftlichen Bereich angesiedelt.
3. Damit gelten für die Angebote hohe Overheads, die in der Kalkulation massive Kostentreiber sind.
4. Die hohen Kosten führen zu einer Gebührenstruktur, die nicht marktdäquat²⁷ ist.
5. Damit können die Angebote sich nicht mehr selbst finanzieren.
6. Ohne solche Angebote kommen die Universitäten ihrem Auftrag nicht nach, wissenschaftliche Weiterbildung anzubieten.

Dieses Dilemma bedarf einer übergeordneten Veränderung der Rahmenbedingungen, z. B. bei der Definition dessen, was im „wirtschaftlichen“ und was im „hoheitlichen“ Bereich anzusiedeln ist. Die Situation kann aber

²⁷ Dabei geht es weniger um den Aspekt des Wettbewerbs als vielmehr um die finanziellen Möglichkeiten der Zielgruppen, die beispielsweise im Pflegebereich eher gering sind.

auch durch kluge Entscheidungen, die die Fragen verursachungsgemäßer Overheads betreffen, in ein ungefähres Gleichgewicht gebracht werden. Und natürlich spielt die Personalplanung hier eine zentrale Rolle.

4.1.2 Personalstruktur

Im C3L gibt es – historisch gewachsen – eine besondere Stellenkonstellation, da die verschiedenen Ursprungseinrichtungen bereits über eigene Personalstrukturen bzw. -ausstattungen verfügten. Daraus resultiert eine Struktur mit sehr unterschiedlich begründeten befristeten bzw. unbefristeten Stellen. Deren Einrichtung hatte auch mit den jeweiligen hochschulpolitischen Strategien der Hochschulleitung zu tun bzw. mit dem Stellenwert, den die wissenschaftliche Weiterbildung im universitären Selbstverständnis hatte (und noch hat).

Im Wesentlichen gibt es im C3L folgende Stellentypen:

- historische Stellenplanstellen zur Wahrnehmung klassisch hoheitlicher Aufgaben
- selbstfinanzierte unbefristete Stellen für die Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung als Daueraufgabe
- selbstfinanzierte befristete Stellen z. B. mit Finanzierung durch Projektmittel (Drittmittel und eigene)

Dabei ist zwischen Wissenschaftlichen Mitarbeitenden (WiMi) und Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung (MTV) zu unterscheiden. Im C3L ist gut die Hälfte aller Mitarbeitenden als MTV beschäftigt, im Verhältnis der Vollzeitäquivalente stehen sie für 60 Prozent der Gesamtkapazität. Auf die alternierende Priorität in der Einstellung von Personal in der einen oder anderen Gruppe wird nur hingewiesen – hier sind auch hochschulpolitische Interessen entscheidend.

Rund zwei Drittel der Vollzeitäquivalente werden vom C3L selbst finanziert, sei es durch eigene Einnahmen aus Studienangeboten, sei es aus eingeworbenen Drittmitteln. Nur durch ein marktorientiertes Verhalten, durch genaue Kalkulation und klare Positionierung im Wettbewerb gelingt es, die notwendigen Einnahmen in einem solchen Umfang zu erwirtschaften.

Die Notwendigkeit, eigenes Personal dauerhaft zu finanzieren, erfordert eine ständige Innovation und Neuentwicklung marktfähiger Studienangebote. Sie gelingt zum einen dadurch, dass bestehende Angebote kontinuierlich aktualisiert werden – bis hin zu einem völligen Relaunch ganzer Studiengänge. Zum anderen entstehen immer wieder neue Angebote im Rahmen von öffentlich geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Bei optimalem Verlauf werden noch innerhalb der Projektlaufzeit Erfahrungen im Markt gesammelt. Nach Projektende stellt sich die Frage, ob und in welcher Weise die entstandenen Studienangebote dauerhaft angeboten werden können. Im C3L gibt es dazu eine sehr klare Haltung: Nur bei nachweislicher Marktrelevanz²⁸ kann eine Weiterentwicklung bzw. Übernahme in das C3L-Portfolio verantwortet werden. Dabei kommt es ganz wesentlich darauf an, diese Marktrelevanz realistisch einzuschätzen. Darüber hinaus entstehen neue innovative Angebote aus dem engen Kontakt zu inner- und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (z. B. Fraunhofer Academy), zu Wirtschaftsunternehmen und -verbänden und nicht zuletzt aus der Wahrnehmung von Weiterbildungsbedarfen aufgrund eigener Expertise der hochqualifizierten Mitarbeitenden des C3L.

Bei einer Produktentwicklung entstehen Personalbedarfe, und es ist im Einzelfall zu prüfen, inwieweit im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen dieser Bedarf bereits durch die Aufgaben des vorhandenen Personals oder aber durch neues Personal gedeckt werden kann bzw. muss. Gerade solche befristeten Beschäftigungsverhältnisse sind nur bei ganz klar umrissenen und abgeschlossenen Aufgaben denkbar; hier ist eine rechtssichere Begründung der Befristung entscheidend.

Die Einrichtung unbefristeter Stellen beinhaltet für die Hochschule das Risiko, dass die Finanzierung durch die einstellende Einheit – hier das C3L – nicht in perpetuo gesichert sein könnte. Dies hat beim C3L zur Einrichtung eines sogenannten Risikofonds geführt, einem Instrument, um finanzielle Risiken einer unbefristeten Einstellung

²⁸ Zu berücksichtigen ist insbesondere auch das finanzielle Marktpotenzial, um den Studienbetrieb langfristig gewährleisten und dafür Personalkapazitäten zur Verfügung stellen zu können.

sinnvoll zu begrenzen. Dieses Instrument hat sich bewährt – bietet aber verständlicherweise keine „Carte blanche“ für die beliebige Einrichtung unbefristeter Stellen. Entscheidend bleibt, ob es sich bei diesen Stellen um Daueraufgaben handelt bzw. welcher Zeithorizont anzusetzen ist. Schließlich haben auch im grundständigen Bereich Studiengänge keinen Anspruch auf Ewigkeitsdauer. Für das C3L gilt es, den Spagat zu schaffen, auch angesichts der bereits geschilderten erschwerten Bedingungen so zu wirtschaften, dass Rücklagen entstehen, mit denen ein Risikofonds ausgestattet werden kann. Anderenfalls wird das Instrument „ausgetrocknet“.

4.1.3 Fazit

Zur Sicherung und weiteren Entwicklung produktiver Strukturen bedarf es gerade in einer innovativen, marktak-tiven Einrichtung wie dem C3L einer großen Flexibilität bei der Beschaffung benötigter Personalressourcen. Eine zusätzliche Herausforderung in diesem Zusammenhang ist im Übrigen der sich auch hier abzeichnende Fachkräf-temangel. Wichtig ist eine politisch eindeutige Haltung aller Beteiligten zur Förderung der wissenschaftlichen Weiterbildung, die über einen ungefähren und unverbindlichen Empfehlungscharakter hinausgeht. Darüber hin-aus gibt es aber auch im Verhältnis zwischen C3L und Präsidium genügend Spielräume, um kreativ zu agieren und die Zukunft gemeinsam konstruktiv zu gestalten.

Kontaktangaben

Anno Stockem

E-Mail: anno.stockem@uni-oldenburg.de

Telefon: 0441/798-4415

4.2 Technische Hochschule Lübeck: oncampus GmbH und Institut für Lerndienstleistungen

Andreas Dörich

Steckbrief	
Name der Einrichtung/Hochschule/Bundesland (Link, Webadresse)	oncampus GmbH und Institut für Lerndienstleistungen/Technische Hochschule Lübeck/Schleswig Holstein (www.th-luebeck.de ; www.oncampus.de)
Welche Organisationsform hat die Einrichtung? (Schlagwort)	(Wissenschaftliche) Weiterbildung und berufsbegleitendes Studium werden über verschiedene Einrichtungen konzipiert und durchgeführt: <ul style="list-style-type: none"> ▪ oncampus GmbH ▪ Institut für Lerndienstleistungen ▪ Professional School ▪ Fachbereiche der TH Lübeck ▪ Kompetenzzentren
Welche Angebote bedient die Einrichtung?	(wissenschaftliche) Weiterbildung und berufsbegleitendes Studium
Anzahl Mitarbeitende (VZÄ und Anzahl der Personen)	45 Personen im Institut für Lerndienstleistungen (ca. 38 VZÄ) und 33 (ca. 22 VZÄ) in der oncampus GmbH
Anzahl Studierende/Teilnehmende pro Jahr	rund 650 berufsbegleitend Studierende in den Online-Studiengängen, 75.000 Teilnehmende in der Weiterbildung

4.2.1 Organisationale Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung

Die Weiterbildungsangebote der TH Lübeck werden über verschiedene Organisationseinheiten abgebildet. Frei am Markt agierend, bietet die *oncampus GmbH* (33 Beschäftigte) seit 2003 Weiterbildungskurse (akademisch und nicht-akademisch, in verschiedenen Formen organisiert, z. B. als Selbstlernkurs, als MOOC und als betreuten Kurs) an. Außerdem ist die *oncampus GmbH* technischer und administrativer Provider für berufsbegleitende Online-Studiengänge (grundständig, konsekutiv und weiterbildend) der TH Lübeck, der weiteren Hochschulen der Virtuellen Fachhochschule (VFH) und anderer Partner*innen. Insgesamt betreut sie rund 75.000 eigene Teilnehmende in Weiterbildung und Studium, darunter rund 4.500 Studierende von mehr als 15 Hochschulen, und mehr als 100.000 Teilnehmende externer Anbietender jährlich auf ihren Plattformen.

Die Konzeption und Entwicklung neuer berufsbegleitender Studiengänge und wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote ebenso wie die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten auf diesem Gebiet technischer und didaktischer Innovation übernimmt seit 1997 das *Institut für Lerndienstleistungen* der TH Lübeck (rund 45 Beschäftigte). Hier werden u. a. auch die laufenden Förderprojekte aus Wettbewerben wie „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“ bearbeitet. Das Institut hat keine eigenen Studierenden, sondern übergibt entwickelte Studiengänge in die Verantwortung der Fachbereiche bzw. der Professional School.

Seit 2015 verfügt die TH Lübeck mit der *Professional School* über ein weiteres Instrument, um wissenschaftliche Weiterbildung abbilden zu können. Derzeit noch ohne eigene Ressourcen (abgesehen von der professoralen Leitung) und im Aufbau befindlich, werden hier künftig die eigenen weiterbildenden Studiengänge der TH Lübeck in technischer Zusammenarbeit mit der *oncampus GmbH* angeboten und verantwortet.

Das Angebot der grundständigen und konsekutiven Online-Studiengänge an der TH Lübeck, die alle explizit berufsbegleitend angelegt sind, obliegt den vier *Fachbereichen* der Hochschule. Aktuell sind in diesen grundständigen und konsekutiven Online-Studiengängen rund 650 Studierende (rund 15 Prozent der gesamten Studierenden der TH Lübeck) eingeschrieben, die aus regulären Haushaltsmitteln betreut werden.

Es werden außerdem noch verschiedene Weiterbildungsangebote über die *Kompetenzzentren* der Hochschule angeboten. Diese sind jedoch sehr unterschiedlich organisiert und die Weiterbildung ist bisher dort kein Kern des Angebots.

Aufgrund vorstehender Umstände werden nachfolgend zwei Einrichtungen näher beleuchtet: die *oncampus GmbH* und das *Institut für Lerndienstleistungen*. Professional School (ohne Personalressourcen), Fachbereiche (haushaltsfinanziert) und Kompetenzzentren (sehr unterschiedlich organisiert) werden nicht weiter betrachtet.

4.2.2 Personalstrukturen

oncampus GmbH

In der *oncampus GmbH* werden durch das Personal sämtliche Bereiche des Angebots von Weiterbildungskursen und des technischen Betriebs von Online-Studiengängen abgedeckt, wobei – auch zur Nutzung von Synergieeffekten – neben der wissenschaftlichen die allgemeine Weiterbildung ebenfalls Teil der Aufgaben ist.

Neben Geschäftsführung, kaufmännischer Leitung, Personalabteilung und Geschäftsassistenten sind dies insbesondere Bereitstellung von Personalressourcen für die Systementwicklung (IT), die E-Learning-Services (Kursadministration und Support), die Studien- und Weiterbildungsberatung, den First-Level-Support (für Teilnehmende) mit Präsenzorganisation, die Mediendidaktik, die Medienentwicklung (inklusive Video) sowie für Marketing und Vertrieb. Die jeweilige Durchführung der Studienangebote samt Qualitätssicherung obliegt jeweils einer Hochschule und nicht der *oncampus GmbH*.

Aufgrund der rechtlichen Eigenständigkeit müssen sämtliche Abteilungen des Betriebs mit eigenem Personal der *oncampus GmbH* betrieben werden. Es besteht keine Möglichkeit, auf Strukturen der Hochschule und damit der öffentlichen Hand zurückzugreifen. Gleichwohl kann die *oncampus GmbH* ihre Personalentwicklung somit auch frei und weitgehend ohne Einwirkung der Hochschule gestalten und gewinnt so weitere Freiräume.

Alle Stellen werden ausschließlich aus dem laufenden Betrieb, d. h. aus freien Einnahmen finanziert. Als rechtlich unabhängiges Unternehmen hat die oncampus GmbH auch keinerlei Grund- oder Haushaltsfinanzierung und in der Regel auch keine Drittmittel aus Fördergeldern, sondern muss sämtliche Ausgaben wie auch Investitionen aus eigenen Mitteln erwirtschaften, die mit Angeboten am Markt zuvor verdient werden.

Grundsätzlich werden alle Stellen für Daueraufgaben auch unbefristet ausgeschrieben, Abweichungen hiervon gibt es nur für kurzfristige und einmalige Aufgaben (z. B. Auftragsarbeiten) sowie in Fällen von Elternzeitvertretungen etc. Aufgrund dieser Situation gibt es keinerlei Einschränkungen hinsichtlich der Personalstruktur und ihrer Be- bzw. Entfristung in der oncampus GmbH. Stellen können nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten eingerichtet und erhalten werden, sind aber gegebenenfalls auch nachfragebedingt abzubauen, ohne Auffangmöglichkeit in einem anderen Bereich der Hochschule. Entsprechend gibt es in der oncampus GmbH keine aus anderen Einrichtungen bekannten Herausforderungen, die sich aus der Vertragsgestaltung des Personals ergeben.

Die größte Herausforderung ist darin zu sehen, dass die gesamte Personalstruktur für Konzeption, Entwicklung und Betrieb des Angebots aus eigenen Mitteln zu finanzieren und damit eine große Know-how-Breite abzudecken ist. Dabei sind die dafür zur Verfügung stehenden Mittel vorher nicht vollständig planbar und können damit eine erhebliche Störgröße in der Personalplanung darstellen. Steuergrößen zur Lösung sind hierbei insbesondere der Aufbau finanzieller Rücklagen, um Personal auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten trotz unbefristeter Verträge nicht entlassen zu müssen, sowie der bewusste Know-how-Aufbau in der Breite der Aufgaben auch bei Einzelpersonen, sodass auch der Personalverlust an einzelnen Stellen nicht zu einer Behinderung im gesamten Arbeitsfluss führt. Mit dem stetigen Wachstum der oncampus GmbH hat sich diese Situation beträchtlich verbessert, da die Arbeit inzwischen auf wesentlich mehr Schultern ruht als in der Gründungszeit des Unternehmens (2003) und in den vergangenen 15 Jahren außerdem viel Know-how im Umgang mit der finanziellen Planungsunsicherheit aufgebaut werden konnte. Zudem sorgt die Breite des Angebots für eine gewisse Absicherung, wenn einzelne Teile des Angebots zeitlich begrenzt weniger ertragreich sind. Bis zum Erreichen einer solch gesicherten Position sind jedoch viele Jahre vergangen.

Institut für Lerndienstleistungen

Das heutige Institut für Lerndienstleistungen ist 1997 zunächst in Projektform und dann als Stabsstelle entstanden und kümmert sich um die Konzeption und Entwicklung digitaler berufsbegleitender Studiengänge und Weiterbildungsangebote für die eigene Hochschule wie auch zusammen mit anderen Partner*innen.

Die Finanzierung dieses In-Instituts erfolgt dabei in aller Regel über Drittmittelprojekte. Aus dem Hochschulhaushalt finanziert sind neben der professoralen Leitung nur wenige Personen mit Daueraufgaben.

Im Institut sind neben der wissenschaftlichen Leitung und der Geschäftsführung insbesondere Personen in folgenden Aufgabenbereichen beschäftigt: Systemadministration, Systementwicklung, Mediendidaktik, Medienentwicklung, Produktmanagement, MOOC-Entwicklung, Bildungsmanagement & Zielgruppensensibilisierung, Projektentwicklung, Projektmanagement, Projektadministration. Andere Aufgaben, wie etwa Personalmanagement oder allgemeine Verwaltung, werden über die zentrale Hochschulverwaltung abgewickelt und müssen in der Regel nicht vom Institut finanziert werden.

Generell gilt, dass die große Mehrheit der Beschäftigten im Institut für Lerndienstleistungen in befristeten Arbeitsverhältnissen steht, in vielen Fällen seit mehr als einem Jahrzehnt. Da im Institut in der Regel mindestens zehn Drittmittelprojekte unterschiedlicher Größe parallel abgewickelt werden, entstehen für die Beschäftigten regelmäßig neue Aufgabenfelder und die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung. Zeitgleich öffnet dies die Möglichkeit, wiederholt befristete Arbeitsverträge (für dann neue Projekte mit neuen Aufgabenfeldern) abzuschließen, da im Institut fast keine Daueraufgaben durchgeführt werden (diese übernehmen die Fachbereiche der Hochschule oder die oncampus GmbH).

Da in staatlichen Hochschulen Schleswig-Holsteins keine direkten Arbeitsverträge mit den Beschäftigten abgeschlossen werden, sondern immer das Bundesland Arbeitgebender ist, aus dessen Sicht aber keine Daueraufgaben durch das Institut erfüllt werden, ergeben sich nur wenige Möglichkeiten der Entfristung von Stellen. Bislang hat sich dies aber nicht als Hürde herausgestellt, da über die Menge der Drittmittelprojekte und ein weitblickendes Personalmanagement befristet Beschäftigten frühzeitig weitergehende Perspektiven eröffnet werden, so dass sich diese in der Regel nicht nach anderen Arbeitgebern umsehen, sondern in vielen Fällen auch nach weit mehr als einem Jahrzehnt der TH Lübeck treu bleiben.

Die größte Herausforderung bleibt damit für das Team das aktive Personalmanagement und die frühzeitige Sicherung der Finanzierung der Arbeitsplätze. Nur durch eine dauerhafte Zurverfügungstellung der finanziellen Ressourcen können auch die personellen Kräfte, die den wesentlichen Teil des Know-hows im Institut für Lerndienstleistungen ausmachen, dauerhaft gehalten werden. Daher befassen sich das Team der Geschäftsführung und das Team der Projektentwicklung regelmäßig und über die Projektgrenzen und inhaltlichen Teams hinweg mit der Planung und Gestaltung der Gesamtaufgaben und -finanzen des Instituts.

Zusätzlich ergibt sich durch die Breite der Institutionen im Bereich der TH Lübeck noch die Möglichkeit, dass entweder Aufgaben aus dem Projektkontext in eine Daueraufgabe überführt werden (1997 hat alles im Projektkontext begonnen, bevor ab 2001 die Überführung der Daueraufgaben in die Fachbereiche und die oncampus GmbH begann) oder aber Beschäftigte sich inhaltlich weiterentwickeln und deshalb in andere Institutionen bzw. Einrichtungen der TH Lübeck bzw. eine ihrer Töchter wechseln.

Auch wenn eine Änderung dieser Praxis zugunsten dauerhafter Arbeitsverhältnisse zum Aufbau zusätzlicher Planungssicherheit für beiden Seiten wünschenswert wäre, scheint dies im aktuellen organisatorischen und gesetzlichen Rahmen nicht umsetzbar. Stattdessen versuchen alle Beteiligten, den gegebenen Rahmen bestmöglich auszunutzen und trotz formal fehlender Entfristung eine dauerhafte Zusammenarbeit für beide Seiten sicherzustellen.

4.2.3 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Personalstruktur im Weiterbildungsbereich an der TH Lübeck zwar nicht in allen Belangen wünschenswert ist, bisher es aber geschafft wird, das Ressourcenmanagement hier so zu gestalten, dass Beschäftigten auch ohne dauerhaften Vertrag eine langfristige Perspektive geboten werden kann und ein zunehmender Anteil des Personals in Einrichtungen wie der oncampus GmbH unbefristet beschäftigt wird.

Die Hochschulleitung sieht die Bereiche des berufsbegleitenden Online-Studiums und der Weiterbildung als wesentliche strategische Eckpfeiler des eigenen Portfolios an (die Kompetenz im E-Learning ist eine der vier Säulen der Hochschulstrategie, die Anzahl der Teilnehmenden in der Weiterbildung gehört zu den wesentlichen Zielkennzahlen des zuständigen Ministeriums). Daher kann hier, trotz der in nicht allen Fällen optimalen Ressourcenausstattung, von einem gemeinsamen Miteinander aller beteiligten Einrichtungen gesprochen werden, welches die wissenschaftliche Weiterbildung weiter in den Mittelpunkt rückt.

Durch die verschiedenen Einrichtungen mit unterschiedlichen Ausrichtungen entstehen zugleich immer größere Handlungsspielräume zur immer stärker sichtbaren Verankerung wissenschaftlicher Weiterbildung an der TH Lübeck.

Kontaktangaben

Andreas Dörich

E-Mail: andreas.doerich@th-luebeck.de oder andreas.doerich@oncampus.de

Telefon: 0451/160818-63

Skype: andreas.doerich1

Twitter: andreasdoerich

4.3 Universität Freiburg: Freiburger Akademie für Universitäre Weiterbildung (FRAUW)

Jan Ihwe

Steckbrief	
Name der Einrichtung/Hochschule/Bundesland (Link, Webadresse)	Freiburger Akademie für Universitäre Weiterbildung/Universität Freiburg/Baden-Württemberg (https://www.wb.uni-freiburg.de/ueber-uns/frau-w-struktur-ansprechpersonen http://www.weiterbildung.uni-freiburg.de/)
Welche Organisationsform hat die Einrichtung? (Schlagwort)	zentrale Betriebseinrichtung (ZBE) gem. § 15 Abs. 7 LHG ²⁹ mit drei Abteilungen
Welche Angebote bedient die Einrichtung?	wissenschaftliche und interne Weiterbildung sowie Schlüsselqualifikationen für Bachelorstudierende. Das Angebot in der wissenschaftlichen Weiterbildung umfasst ca. 70 Formate nahezu aus dem gesamten Fächerspektrum der Universität vom Weiterbildungskurs bzw. Einzelmodulen über Certificate of Advanced Studies (CAS) und Diploma of Advanced Studies (DAS) bis hin zu elf weiterbildenden Masterstudiengängen.
Anzahl Mitarbeitende (VZÄ und Anzahl der Personen)	Festangestellte 15 VZÄ, ca. 25 Personen; davon 3,75 VZÄ in der wissenschaftlichen Weiterbildung (4 Personen); hinzu kommt derzeit eine VZÄ-Projektbeschäftigte (alle Zahlen ohne studentische Aushilfen)
Anzahl Studierende/Teilnehmende pro Jahr	ca. 11.000 (alle 3 Bereiche), davon in der wissenschaftlichen Weiterbildung ca. 2.800 (einschließlich ca. 1.400 Gasthörernde)

4.3.1 Organisationale Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung

Im März 1998 wurde durch die Universität Freiburg und die PH Freiburg ein eingetragener Verein gegründet, der als Träger für die wissenschaftliche Weiterbildung beider Institutionen fungierte. Nach gründlicher Revision entschlossen sich beide Rektorate im Jahr 2009, die inzwischen gesetzlich definierte Hauptaufgabe der wissenschaftlichen Weiterbildung wieder in den Kern der jeweiligen Hochschule zurückzuführen und strategisch weiterzuentwickeln. Aus diesem Prozess resultierte an der Universität Freiburg die Gründung der FRAUW als Stabsstelle im Bereich des Prorektorats für Studium und Lehre in 2010 als Struktur auf Probe für zunächst drei Jahre. Neben der neu etablierten Abteilung Weiterbildung, die für die wissenschaftliche Weiterbildung und die Interne Fort- und Weiterbildung zuständig war, wurde das bestehende Zentrum für Schlüsselqualifikationen als zweite Abteilung integriert. 2013 erfolgte eine Verlängerung der „Probezeit“ mit in Aussicht stellen der Entfristung im Falle einer positiven externen Evaluation. Diese fand im Laufe des Jahres 2015 statt, die Gutachter*innen empfahlen dem Rektorat aufgrund der positiven Entwicklung und des erreichten Umfangs des operativen Geschäfts die Überführung in eine zentrale Einrichtung innerhalb der Universität mit künftig drei Abteilungen unter einer Geschäftsführung und wissenschaftlicher Gesamtleitung. Das Rektorat hat sich diese Empfehlung zu eigen gemacht, sodass die Reorganisation im Mai 2017 abgeschlossen werden konnte.

Die Träger der wissenschaftlichen Weiterbildung sind die Fakultäten und Zentren sowie einige An-Institute in privatrechtlicher Ausgestaltung, wie zum Beispiel die TaxAcademy am Zentrum für Business and Law oder die

²⁹ Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg in der Fassung vom 1. Januar 2005, zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 13. März 2018 (GBl. S. 85).

Thales Akademie.³⁰ Die FRAUW ist im Bereich wissenschaftliche Weiterbildung zentrale Serviceplattform und Dienstleistende. Die Hauptaufgaben bestehen in der Unterstützung der Angebotsentwicklung sowie dem Dachmarketing. Die Durchführung des Betriebs von Weiterbildungsangeboten erfolgt zunächst in eigener Verantwortlichkeit der Träger, kann aber auf Wunsch als Dienstleistung der FRAUW von den dezentralen Anbietenden gegen Kostenerstattung „eingekauft“ werden. Die operative Verantwortung für den Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung liegt bei der zuständigen Abteilungsleiterin.

Die berufsbegleitende wissenschaftliche Weiterbildung ist überwiegend in Blended-Learning-Formaten gestaltet. Die mediendidaktische Konzeption und Aufbereitung der Inhalte sowie der Betrieb der eingesetzten Tools, wie z. B. dem *Learning Management System* ILIAS mit eigenem Weiterbildungsmandanten sowie von Adobe Connect Virtual Classroom, ist Aufgabe des Universitätsrechenzentrums, Abteilung E-Learning. Die Dienstleistungen der Abteilung werden im Regelbetrieb ebenfalls intern verrechnet.

Das Thema Personalstrukturen ist für die FRAUW schon länger relevant, so ging es in den ersten sechs Jahren seit der Gründung zunächst darum, die zu Beginn der wissenschaftlichen Weiterbildung befristet zugewiesenen 2,75 VZÄ wie oben dargestellt überhaupt in eine Struktur mit entfristetem Personal zu überführen. Derzeit ist die Abteilung der wissenschaftlichen Weiterbildung der FRAUW zum einen aufgrund ihrer immer noch schlanken Personalausstattung (zwischenzeitlich wurde eine zusätzliche Stelle zur Sachbearbeitung für die Projektverwaltung geschaffen) auf weitere Projektakquise angewiesen, zum anderen muss während der laufenden Angebotskampagnen Personal zur Betreuung eingestellt werden. Aufgrund der haushaltsrechtlichen Vorschriften kann Letzteres nur befristet erfolgen, was unmittelbar die personalrechtlich heikle Befristungsthematik nach sich zieht. Dies führt individuell zu prekären Beschäftigungsverhältnissen und institutionell zu einem permanenten Kreislauf aus Wissens-, Vertrauens- und Kompetenzaufbau mit Verlust dieses Know-hows und der persönlichen Netzwerke beim Auslaufen der Verträge. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie das hauptamtliche wissenschaftliche Personal auf Vollzeitstellen für Tätigkeiten in der Weiterbildung gewonnen und vergütet bzw. in den anderen Hauptaufgaben entlastet werden kann. Hier spielen dann Fragen des Nebenamts (= Nebentätigkeit an der eigenen Hochschule) sowie der Anrechnung auf das Lehrdeputat mit Weiterungen in das Kapazitätsrecht hinein eine Rolle.

4.3.2 Personalstruktur

In der FRAUW sind Stellen für Angestellte und für Beamte angesiedelt und werden durch zwei Planstellen für Beamte sowie sogenannte Stellenhülsen für entfristete Angestellte, die aus zentralen Mitteln über eine Abgabe an das Finanzministerium gespeist werden, finanziert. Weiterhin erfolgt eine Teil-Refinanzierung der zentralen Mittel über Einnahmen aus Serviceentgelten (die wiederum aus Teilnahmeentgelten finanziert werden) sowie Projektfinanzierungen aus Zweit- und Drittmitteln.

Mit Blick auf die Befristung von Personal können die arbeitsrechtlichen Konsequenzen aus den hochschultypischen Kettenarbeitsverträgen als Herausforderung betrachtet werden. Aufgrund des hohen Risikos des sich Einklagens der Betroffenen auf unbefristete Beschäftigungen erfolgt eine restriktive Handhabung von Vertragsverlängerungen durch das Personaldezernat bei der Übernahme von Daueraufgaben, welche ja im Regelbetrieb der

³⁰ vgl. <https://www.tax-academy.de/> und <https://www.thales-akademie.de>. Darüber hinaus ist die FRAUW verantwortlich für die Kooperation mit den beiden An-Instituten, die die Ausbildung zur Psychologischen Psychotherapeutin bzw. zum Psychologischen Psychotherapeuten durchführen.

wissenschaftlichen Weiterbildung qua gesetzlicher Aufgabenzuweisung schon gegeben sind.³¹ Projektbefristungen sind hingegen kein Problem. Hierbei sollen die Projektlaufzeiten bei der Vertragsgestaltung im Interesse der Beschäftigten möglichst ausgeschöpft werden.³²

Zur Entfristung von Personal kommt es eher selten, die Planstellen im Universitätshaushalt sind rar und damit hart umkämpfte Ressourcen. Die wissenschaftliche Weiterbildung ist hierbei zwingend auf Machtpromotor*innen in der Hochschulleitung angewiesen.

Im Rahmen der bestehenden Personalstruktur ist das entfristete Personal häufig überlastet, u. a. durch häufige Einarbeitung neuer – befristeter – Mitarbeitenden und/oder Projektakquise unter Zeitdruck. Bei den Mitarbeitenden mit befristeten Verträgen besteht eine hohe Fluktuation, die zum Verlust von Know-how und spezifischen Kompetenzen sowie – durch Diskontinuitäten in der Arbeit und in Summe überdurchschnittlich hohe Krankenzustände – von Vertrauenskapital in Kooperationen und Netzwerken führt.

Einige Versuche, dem entgegenzuwirken, sind bedauerlicherweise gescheitert, so z. B. die Einrichtung eines zentralen Fonds zur Risikopufferung bei eventuellen Klagen auf Dauerbeschäftigung oder die Bildung eines einrichtungsübergreifenden Pools aus entfristeten Projektmitarbeitenden der „Third Mission“ (Transfer, Gründungskultur, Weiterbildung und Service Learning), welcher aus Drittmiteinnahmen gespeist wird. Auch die dauerhafte Zuweisung von Sondermitteln des Landes für die Grundfinanzierung der „neuen“ Aufgabe wissenschaftlicher Weiterbildung bietet sich nicht als Lösung an.

Um auf die Herausforderungen hinsichtlich der Personalbefristung zu reagieren, wird seitens der FRAUW bei Lehraufgaben – wo irgend möglich – auf die Vergabe von Lehraufträgen ausgewichen. Darüber hinaus wird über Projektakquise versucht, gute Mitarbeitende zu halten, was in Einzelfällen durchaus funktioniert (hat). Einige Angebote werden über Ausgründungen bzw. An-Institute betrieben, deren privatrechtliche Verfassung u. a. die Befristungsproblematik entschärft. Bei gut laufenden Angeboten kann das Personal mit unbefristeten Verträgen beschäftigt werden. Sollte die Nachfrage auf Dauer einbrechen, kann betriebsbedingt gekündigt werden (was bei der Universität als Arbeitgebende zunächst grundsätzlich ausgeschlossen ist).

Mit Blick auf die Herausforderungen bei der Entfristung von Personal ist es der FRAUW gelungen, an der Initiative „Gute Arbeit“ der früheren Koalition aus Grünen und SPD, die von der derzeitigen Landesregierung aus Grünen und CDU fortgesetzt wurde, zu partizipieren. Im Zuge der Umsetzung dieser Initiative wurden die sogenannten Stellenhüllen (aus Kompensationsmitteln für den Wegfall der früheren Studiengebühren!) geschaffen, die zunächst als de-facto-Planstellen angesehen werden können. Diese werden allerdings streng aufgaben- und personenbezogen zugewiesen, das heißt, bei Ausscheiden der Stelleninhaber*innen muss die „Hülle“ erst mal an das Finanzministerium zurückgegeben werden. Der weitere Bedarf muss dann im Einzelfall begründet und die Neubesetzung genehmigt werden. Darüber hinaus muss die Finanzierung der Hülle aus liquiden Mitteln der Universität sichergestellt werden. Die Verstetigung der Stellen in der FRAUW wurde zuvor an ein positives Ergebnis der externen Evaluation, d. h. die Erreichung der Ziele, die vor der Gründung in 2010 formuliert wurden, gebunden (de-facto-Zielvereinbarung). Die Ziele bestanden z. B. darin, klar definierte Formate der wissenschaftlichen Weiterbildung zu etablieren und ausreichende Zweit- und Drittmittel für die Entwicklung von neuen Angeboten zu akquirieren.

In der Abteilung E-Learning im URZ konnte zum Ende der zweiten Förderphase des Projekts „Freiräume für Wissenschaftliche Weiterbildung“ aus der 1. Wettbewerbsrunde eine Stelle zur Sicherstellung des Betriebs des ILIAS-Weiterbildungsmandanten, der im Zuge dieses Projekts auf- und ausgebaut wurde, mit 75 Prozent entfristet

³¹ vgl. hierzu aktuell und grundsätzlich z. B. die Ausführungen des Hochschularbeitsrechtlers Prof. Dr. Dr. h. c. Manfred Löwisch in: <http://blog.handelsblatt.com/rechtsboard/2018/03/13/kettenbefristungen-unausgegorenes-im-koalitionsvertrag/>

³² *Leitlinie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg zur Laufzeit von Arbeitsverträgen im nichtwissenschaftlichen Bereich.* Beschluss des Senats der Universität vom 29.03.2017.

werden. Dies ist allerdings verbunden mit der Auflage, das verbleibende Viertel dieser Stelle durch interne Verrechnung der Dienstleistungen zu refinanzieren. Hier handelt es sich also faktisch um ein *Profit Center*.

4.3.3 Fazit

Die Entfristung eines „Stellenkerns“ ist mit hohem Arbeitseinsatz und aufgrund der Erfolge in der Einwerbung von Drittmitteln (u. a. durch den Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“) gelungen, um die FRAUW als solche und die mit der Weiterbildung verbundenen E-Services im URZ auf Dauer innerhalb der Universität betreiben zu können. Letzteres war und ist erklärtes hochschulpolitisches Ziel auch der Landesregierung. Die Fragen des Nebenamts wurden vonseiten des Landes durch eine Novelle des Landeshochschulgesetzes (LHG)³³ sowie der Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO)³⁴ adressiert.

Die FRAUW ist auf die Vermarktung ihrer Dienstleistungen sowie permanente Projektakquise mit allen beschriebenen Nachteilen des Projekt-„Geschäfts“ angewiesen. Dieses ist zwar in der universitären Forschung durchaus typisch und prägend. Um jedoch eine anspruchsvolle Daueraufgabe wie die wissenschaftliche Weiterbildung professionell und im Wettbewerb mit privaten Anbietenden erfolgreich wahrnehmen zu können, ist dies keine gute Voraussetzung. Wünschenswert wäre die Zuweisung weiterer dauerhaft zu besetzender Stellen. Damit ist jedoch nach Lage der Dinge nicht zu rechnen. Zukünftig wird deshalb zu prüfen und zu diskutieren sein, ob nicht doch eine privatrechtliche Organisationsform außerhalb der Universität für neue Geschäftsmodelle sinnvoller ist.

Relevante Dokumente

LHG BW (s. o.), LVVO (s. o.), aktuelle Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts: Urteile vom 26.10.2016 (Aktenzeichen (Az.) 7 AZR 135/15)³⁵ und vom 21.03.2017 (Az. 7 AZR 369/15)³⁶, Leitlinien für „Gute Arbeit“ im Land Baden-Württemberg³⁷ und an der Universität Freiburg³⁸.

Kontaktangaben

Akad. Dir. Jan Ihwe, Geschäftsführer der FRAUW

E-Mail: ihwe@wb.uni-freiburg.de

Telefon: 0761/203-9651

³³ 2012, § 46 Abs. 6: Satzungsermächtigung für die Universitäten zum Erlass von Honorarordnungen für Lehre in der WissWB im Nebenamt; http://www.landesrecht-bw.de/jportal/portal/t/7gu/page/bsbawueprod.psml/action/portlets.jw.MainAction?p1=3j&eventSubmit_doNavigate=searchInSubtreeTOC&showdoccase=1&doc.hl=0&doc.id=jlr-HSchulGBWV19P46&doc.part=S&doc.poskey=#focuspoint

³⁴ September 2016, § 3: Anrechnungsmöglichkeit der Weiterbildungslehre auf das Regeldeputat, sofern freie Kapazitäten in der Lehrereinheit vorhanden sind sowie Anrechnungsmöglichkeit von internetbasierten Lehrveranstaltungen; <http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=LVerpfIV+BW&psml=bsbawueprod.psml&max=true&aiz=true#jlr-LVerpfIVBW2016pP3>

³⁵ <https://juris.bundesarbeitsgericht.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bag&Art=en&sid=76ee78a4dbb374230214cd92edf80ba8&nr=19147&pos=0&anz=1>

³⁶ <https://juris.bundesarbeitsgericht.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bag&Art=en&sid=59efcd162d3f7dce0bb30815db0ec7e4&nr=19278&pos=1&anz=2> (Nrn. 5 und 6)

³⁷ Koalitionsvertrag zwischen Bündnis 90/DIE GRÜNEN und CDU Baden-Württemberg für 2016 - 2021, S. 90: https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/160509_Koalitionsvertrag_B-W_2016-2021_final.PDF

³⁸ <http://www.zuv.uni-freiburg.de/formulare/leitlinie-laufzeit-arbeitsvertraege-nichtwiss.pdf>

4.4 Universität Ulm: School for Advanced Professional Studies (SAPS)

Gabriele Gröger

Steckbrief	
Name der Einrichtung/Hochschule/Bundesland (Link, Webadresse)	School of Advanced Professional Studies/Universität Ulm/Baden-Württemberg (www.uni-ulm.de/saps)
Welche Organisationsform hat die Einrichtung? (Schlagwort)	zentrale wissenschaftliche Einrichtung
Welche Angebote bedient die Einrichtung?	weiterbildende Masterstudiengänge (90 LP) Diploma of Advanced Studies (mind. 30 LP) Certificate of Advanced Studies (mind. 10 LP) Zertifikatskurse (3 - 9 LP)
Anzahl Mitarbeitende (VZÄ und Anzahl der Personen)	10 VZÄ (ohne Hilfskräfte, 8 Personen in Vollzeit, 4 Personen in Teilzeit)
Anzahl Studierende/Teilnehmende pro Jahr	199 (davon 83 immatrikulierte und 116 Kontaktstudierende; Stand: Sommersemester 2018)

4.4.1 Organisationale Verankerung der wissenschaftlichen Weiterbildung

Mit dem Start des Projekts „Modular zum Master – Mod:Master“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in der 1. Wettbewerbsrunde im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ gefördert wurde, erfolgte im November 2011 die Gründung der School of Advanced Professional Studies (SAPS) als zentrale, direkt dem Universitätspräsidium zugeordnete wissenschaftliche Einrichtung. Im Wintersemester 2012/2013 startete die Erprobung erster Zertifikatskurse, zum Wintersemester 2013/2014 dann der erste berufsbegleitende Masterstudiengang „Sensorsystemtechnik“ im Regelbetrieb. Im Sommersemester 2014 kam der zweite berufsbegleitende Masterstudiengang „Innovations- und Wissenschaftsmanagement“ hinzu.

Das von der SAPS eingeworbene Förderprojekt „Nachfrageorientierte Weiterbildung bis zum Masterabschluss – NOW:Master“ in Kooperation mit der Hochschule Ulm nahm im Januar 2014 die Arbeit auf. Als Konsequenz dieses Projekts wird die SAPS seit dem 01.09.2018 als gemeinsame wissenschaftliche Einrichtung der Universität und der Hochschule Ulm weitergeführt. Die Einrichtung wird von einem professoralen Direktorium geleitet, welches von einer operativen Geschäftsführung unterstützt wird.

Im April 2015 begann die zweite Förderphase in der 1. Wettbewerbsrunde des Projekts Mod:Master, in dem ein dritter berufsbegleitender Masterstudiengang „Business Analytics“ entwickelt und erprobt wurde. Inkludiert war in diesem Projekt außerdem die Förderung der Etablierung des Koordinationsknotenpunkts „Süd“ des Netzwerks Offene Hochschulen.

Das Projekt „Effizient Interaktiv Studieren – EffIS“, gefördert vom BMBF in der 1. Wettbewerbsrunde des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ nahm im August 2015 in einer ersten Förderphase seine Aktivitäten auf. Im Januar 2016 starteten drei neue Projekte: Mit Förderung durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK) Baden-Württemberg und den Europäischen Sozialfonds (ESF) wurden die Projekte „SAPS:Regional-International“ (SAPS:RI) als Einzelvorhaben und „Cross-Over“ bei Federführung der Hochschule Biberach auf den Weg gebracht. Außerdem ist die SAPS Projektpartner im von der TU München federführend mit Förderung durch das BMBF durchgeführten Vorhaben „Software Platform Embedded Systems: Dissemination und Transfer – SPEDiT“.

Im Jahr 2015 wurde zudem mit der Einführung von Diploma of Advanced Studies (DAS) und Certificate of Advanced Studies (CAS) als Abschlüsse im Kontaktstudium das Bausteinkonzept umgesetzt. Zum Sommersemester

2016 wurde der berufsbegleitende Masterstudiengang „Aktuarwissenschaften“ in den Regelbetrieb überführt³⁹. Zum 01. Februar 2017 startete das Projekt „Open Educational Resources in der akademischen Weiterbildung – OpERA“ bei Federführung durch die Universität Ulm und in Kooperation mit den Universitäten Oldenburg und Weimar. Ein wichtiger Meilenstein war im Jahr 2017 die erfolgreiche Clusterakkreditierung der vier berufsbegleitenden weiterbildenden Masterstudiengänge. Im Februar 2018 begannen dann die Arbeiten in den beiden in der zweiten Förderphase der 2. Wettbewerbsrunde im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ geförderten Projekten „Effizient Interaktiv Studieren II – EffIS-II“ und dem eigenständigen, im gleichen Wettbewerb vom BMBF geförderten Projekt „Netzwerk Offene Hochschulen – NOH“, das in Kooperation mit der Bauhaus-Universität Weimar (Federführung) und der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg seine Arbeit aufnahm.

Das Thema Personalstrukturen ist für die SAPS relevant, da nur der Direktor, die Geschäftsführerin und die Sekretariatsmitarbeiterin unbefristet beschäftigt sind. Alle weiteren Mitarbeitenden haben befristete Stellen, meist in drittmittelfinanzierten Projekten. Für eine erfolgreiche Weiterführung der Einrichtung ist es wichtig, bewährte Mitarbeitende nicht zu verlieren. Eine Verstetigung einiger Stellen ist auch unabdingbar aufgrund der Tatsache, dass mit Abschluss von Projekten und der Überführung von Studienangeboten in den Regelbetrieb Daueraufgaben entstehen.

4.4.2 Personalstruktur

An der SAPS sind folgende Stellen vorhanden:

- Stelle 1: Geschäftsführender Direktor (Professor, gleichzeitig Direktor eines Universitätsinstituts)
- Stelle 2: Operative Geschäftsführung (wissenschaftliche Angestellte)
- Stelle 3: Sekretariat und Sachbearbeitung (Verwaltungsangestellte)
- Stelle 4: Marketing (50 Prozent, auf zwei Jahre befristet aus dem Haushalt zur Verfügung gestellt)
- Stellen 5 - 10: Mitarbeitende im Instruktionsdesign, in der Medienentwicklung und -produktion, der Studiengangentwicklung und der Studiengangkoordination sowie für weitere projektspezifische Aufgaben (wissenschaftliche und administrative Mitarbeitende, Voll- und Teilzeitkräfte)

Die Stellen 1 - 4 werden aus Eigenmitteln der Universität Ulm finanziert, die Stellen 5 - 10 aus Einnahmen durch Projektmittel.

Mit Blick auf die Befristung von Personal steht die SAPS vor der Herausforderung, dass die Mitarbeitenden als akademische Mitarbeitende mit einer Drittmittelfristung oder sachgrundbefristet nach dem TzBfG als nicht-akademische Mitarbeitende eingestellt werden (vgl. Kapitel 3.2.1). Eine Weiterbeschäftigung gestaltet sich vor allem dann schwierig, wenn die Mitarbeitenden bereits mehr als einen vorausgehenden Vertrag mit der Universität abgeschlossen hatte.

Da bei Hochschulbeschäftigten in Baden-Württemberg das Arbeitsverhältnis mit dem Land und nicht mit der jeweiligen Hochschule abgeschlossen wird, sind diese aufgrund fehlender Aufgaben selbst bei Schließung der Hochschule nicht kündbar, sofern eine Beschäftigung bei einer anderen Einrichtung des Bundeslandes möglich ist. Bei einer Personalentfristung geht die Universität daher das Risiko ein, die Mitarbeitenden beim Scheitern der Weiterbildungseinrichtung bzw. bei nicht ausreichender Refinanzierung durch die Einnahmen aus Gebühren und Entgelten gegebenenfalls andernorts an der Universität weiterbeschäftigen zu müssen. Daher soll in Bezug auf eine mögliche Entfristung ausgelotet werden, wo die Betroffenen gegebenenfalls ersatzweise eingesetzt werden können, auch wenn diese Option in der aktuellen Realität nicht zutrifft und sich die Situation in einigen Jahren in Bezug auf die oder den Mitarbeitenden selbst sowie hinsichtlich der alternativen Beschäftigungsmöglichkeit verändert haben kann. Es kann also sein, dass sich für die Mitarbeitenden keine geeigneten, ihrer Qualifikation entsprechenden Aufgaben finden lassen.

³⁹ <https://www.uni-ulm.de/einrichtungen/saps/studiengaenge/aktuarwissenschaften/>

Aus dem geringen Anteil an Dauerstellen resultiert das Problem, dass sich befristet eingestellte Mitarbeitende neu orientieren und sich (mit Erfolg) wegbewerben. Damit einher geht ein Verlust an Know-how und gegebenenfalls zumindest vorübergehend eine steigende Arbeitsbelastung für die verbliebenen Mitarbeitenden.

Bisher sind noch keine Lösungsansätze der SAPS gescheitert, aktuell führen der geschäftsführende Direktor und die operative Geschäftsführung Gespräche mit dem Kanzler und der Personaldezernentin. Dabei wurden sie beauftragt, konkrete Tätigkeitsbeschreibungen für die Mitarbeitenden auszuarbeiten, deren Stellen verstetigt werden sollen und deren Finanzierung darzulegen. Die Befürchtung, dass die Weiterbildung bei der Entfristung von Stellen mit zahlreichen anderen universitären Einrichtungen konkurriert, ist jedoch sehr real – und dies, obwohl sich die Weiterbildung aus Einnahmen selbst refinanzieren muss.

Den Herausforderungen der Personalbefristung kann die SAPS vor allem durch den „direkten Draht“ des geschäftsführenden Direktors zum Kanzler der Universität Ulm entgegenwirken. Weiterhin hat sich das frühzeitige Einreichen von Weiterbeschäftigungsanträgen als hilfreich erwiesen, um der Universitätsverwaltung eine detaillierte Prüfung zur Vorbereitung der Arbeitsverträge zu ermöglichen. Auch das Einwerben weiterer drittmittelfinanzierter Projekte ist hilfreich, um Folgeverträge für das Personal zu ermöglichen.

Hinsichtlich der Entfristung von Personal wurde mit dem Kanzler, mit den Dezernent*innen für Personalangelegenheiten sowie für Finanzen und mit dem Personalrat ein Gesprächsfaden aufgenommen. Es wurden ausführliche Tätigkeitsbeschreibungen formuliert und eine Stellenplanung erarbeitet. Außerdem wurde nach alternativen Beschäftigungsoptionen für das Personal im Falle der Notwendigkeit des Einsatzes an anderer Stelle gesucht und es wurde die Option einer ausgegründeten, kooperierenden GmbH mit spezifischem Aufgabenprofil einbezogen.

4.4.3 Fazit

Die SAPS verfügt über eine kleine, effiziente, von der Universität Ulm eigenfinanzierte Leitungsstruktur. Weitere Stellen sind ausschließlich befristet, wobei es sich hier weitgehend um drittmittelfinanziertes Personal handelt, das in Projekten der SAPS beschäftigt ist. Es fehlen derzeit noch unbefristete Stellen auf der Ebene der Mitarbeitenden. Die Einrichtung solcher Stellen wurde beim Universitätspräsidium beantragt, eine Entscheidung über den Antrag steht noch aus.

Ohne Möglichkeiten, das jetzt eingearbeitete Personal an der Einrichtung halten zu können, dürfte sich der Regelbetrieb sehr schwierig gestalten. Daher bleibt als Alternative die Option der Ausgründung einer GmbH und der Kooperation mit dem bereits existierenden gemeinnützigen Verein (Akademie für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik an der Universität Ulm e. V.).

Kontaktangaben

Dr. Gabriele Gröger, Geschäftsführerin

E-Mail: gabriele.groeger@uni-ulm.de

Telefon: 0731/50-32400

5 Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Beschäftigung von Personal in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Christine Bauhofer, Regina Hebisch, Nicolas Nause und Karin von Moeller

5.1 Einleitung

Die Ausführungen dieses Kapitels basieren in der Hauptsache auf der Zusammenfassung von qualitativen Ergebnissen einer Umfrage zu Personalstrukturen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Die Umfrage wurde im Rahmen der Entstehung der vorliegenden Publikation im Zeitraum vom 07. bis 23. März 2018 durchgeführt. Adressiert wurden Mitarbeitende der beteiligten Projekte der ersten sowie der 2. Wettbewerbsrunde des Bundesländer-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ über den Verteiler des Netzwerks Offene Hochschulen. Darüber hinaus wurden die Mitglieder (Einzelpersonen und Institutionen) der baden-württembergischen Landesgruppe der DGWF zur Teilnahme eingeladen. In der Summe wurden 311 Personen zur Mitwirkung per E-Mail angeschrieben.

Eingangs der Befragung wurden Rahmendaten zur Beschreibung der Weiterbildungseinrichtungen erhoben: Hochschulform, Bundesland, Verankerungsform und Entstehungsdatum, Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente, Anzahl Personen) und Finanzierungsform des Personals, Angebotsformate und Anzahl Teilnehmende. Im Anschluss wurden offene Fragen hinsichtlich der Herausforderungen und Lösungsansätze in der Weiterbildungseinrichtung zur Personalbefristung und -entfristung thematisiert. Insgesamt haben sich 72 Teilnehmende an der Umfrage beteiligt (Rücklaufquote 23 Prozent). Antworten zu den Herausforderungen und Lösungsansätzen liegen jedoch „nur“ von 20 Teilnehmenden vor. Diese Tatsache lässt sich aus Sicht der Autor*innen in der Hauptsache auf zwei Gründe zurückführen: Erstens scheinen die Teilnehmenden (mehrheitlich) nicht der Leitungsebene anzugehören und können in der Folge die Fragestellungen der Umfrage nicht oder nur teilweise im Sinne der jeweiligen Leitungen (Hochschule, Fakultät/Fachbereich oder Weiterbildungseinrichtung) beantworten. Zweitens sind die in der Umfrage repräsentierten (geplanten) Weiterbildungsprogramme (noch) nicht so weit entwickelt, dass sämtliche Fragen und Antworten hinsichtlich ihrer Verstetigung in dem erforderlichen Umfang geklärt worden sind. Demgemäß liegen auch die Herausforderungen und Lösungsansätze hinsichtlich der Personalbefristung und -entfristung teilweise noch im Verborgenen. Dennoch lassen sich aus der Befragung Tendenzen und Ansätze zu Lösungen ableiten, auch wenn diese nicht repräsentativ sind.

Nachfolgend werden die Antworten auf die offenen Fragen der Befragung thematisch gruppiert wiedergegeben und von den Autor*innen durch Erläuterungen und Beispiele in den Kontext eingebettet.

5.2 Herausforderungen

Es wurde die Frage gestellt, welche Herausforderungen im Zusammenhang mit Personalbefristung und Personalentfristung gesehen werden.

Risikomanagement: Mit der Weiterbildung begeben sich die Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) auf das für sie häufig neue Feld der wirtschaftlichen Tätigkeit, zumindest aber der gebührenfinanzierten Angebote. Die Strukturen dafür müssen gegebenenfalls erst noch aufgebaut werden. Darüber hinaus liegen meist nur wenige Erkenntnisse dazu vor, ob die Weiterbildungsangebote ausreichend Teilnehmende finden werden, um sich dauerhaft finanziell zu tragen. Dabei ist es unklar, wer das Ausfallrisiko übernimmt bzw. übernehmen kann: die Hochschule, der Fachbereich oder die Einrichtung? Gerade bei dezentral verankerter Weiterbildung ist es schwierig, einen Risikofonds durch etwaige Überschüsse aufzubauen. Daher besteht aus der Perspektive der Hochschulleitung oder der Fakultäten ein verständliches Interesse daran, vor allem in der Anfangsphase eines neuen Angebots das Personal befristet zu beschäftigen, da es einer Hochschule in der Regel nicht möglich ist, unbefristet beschäftigtes Personal (betriebsbedingt) zu kündigen, auch wenn die Aufgabe später wegfallen sollte. Personalrechtlich handelt es sich jedoch bei Angeboten im Regelbetrieb um Daueraufgaben, die nicht befristet

werden dürfen. Die Herausforderung liegt nun darin, eine Befristung in der Startphase möglich zu machen: z. B. durch die Befristungsgründe, die im Aufbau des Studienangebots begründet liegen, oder durch eine geeignete Kombination von Tätigkeiten der Mitarbeitenden.

Qualitätssicherung: Auf der anderen Seite treten durch befristete Stellen im Weiterbildungsbetrieb anschließend Schwierigkeiten auf, die mit der resultierenden Personalfluktuations zu tun haben: Bei befristeten Arbeitsverhältnissen besteht ein hohes Risiko des Abwanderns von eingearbeitetem Personal. Durch diese Personalfluktuations gehen aufgebaute Kompetenzen verloren, das Wissensmanagement wird erschwert. Erfolgskritisch für das Weiterbildungsangebot ist die Gewährleistung regelmäßiger Arbeitsabläufe, insbesondere in der Betreuung der Studierenden und Lehrenden, in der Verwaltung sowie im Marketing. Wechselnde Zuständigkeiten erschweren verlässliche Kooperationen und die Beratung sowohl von Teilnehmenden als auch Lehrenden in wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten, womit negative Auswirkungen auf die Außendarstellung einhergehen. Hinsichtlich der Beratung von Interessenten ebenso wie von Teilnehmenden nehmen verlässliche zentrale Ansprechpersonen eine bedeutende Rolle ein. Weiterbildungsteilnehmende haben einen besonders hohen Bedarf an Beratung bereits vor der Aufnahme einer Weiterbildung, also bereits bevor diesen Einnahmen aus den Gebühren gegenüberstehen. Bezogen auf interne Vorgänge führt das Fehlen von verlässlichen konstanten Ansprechpersonen dazu, dass beispielsweise eine Qualitätssicherung nur bedingt möglich ist.

Motivation: Weitere Herausforderungen, die durch eine Befristung und dadurch bedingte Fluktuation entstehen, bestehen in einer möglichen Überlastung des Personals durch Mehrarbeit während Stellenvakanzen und Einarbeitungsphasen sowie dem erschwerten Aufbau von Teamgeist. Durch beide Aspekte wird das Arbeitsklima belastet. Eine strategische Entwicklung der Weiterbildung ist kaum möglich, wenn neues Personal sich immer wieder erst Erfahrungen erarbeiten muss.

Planstellen: Die dauerhafte Verstetigung erfolgreich aufgebauter Weiterbildungsstrukturen ist demnach ohne unbefristete personelle Ressourcen schwer vorstellbar. Dennoch ist es zum Teil schwierig, die Hochschulleitungen von der Notwendigkeit solcher „Investitionen“ in die Weiterbildung zu überzeugen. Die dafür notwendigen Planstellen, ob an den Fakultäten/Fachbereichen oder in der zentralen Verwaltung, sind in der Regel vergeben oder anderweitig verplant bzw. müssen im Zuge der Etablierung von Weiterbildungsangeboten neu geschaffen werden. Da es insgesamt wenige sind, steht die Weiterbildung hier im Wettbewerb mit den Interessen anderer hochschulinterner Bereiche. Zu nennen sind hier etwa die zahlreichen Projekte zur Studienqualität und des Hochschulpakts Lehre, die gleichermaßen Möglichkeiten zur Verstetigung suchen. Verstärkt wird dieser Effekt dadurch, dass die Weiterbildung im Allgemeinen keine hohe Priorität hat, da sich Hochschulen dieser Aufgabe meist noch zurückhaltend annehmen und die Studierendenzahlen im Vergleich zum grundständigen Programm gering sind. Die Ungleichbehandlung der Weiterbildung im Vergleich zur grundständigen Lehre durch die Länder trägt zu dieser Bewertung bei. Stellenhülsen sind jedoch für die Sicherstellung einer unbefristeten Beschäftigung notwendig, auch wenn die Finanzierung des Personals aus den Gebühren oder Entgelten erfolgen soll.

Erhalt des aufgebauten Know-hows: Durch die derzeitige Projektfinanzierung der Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungsangeboten, z. B. im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, bestehen an vielen Hochschulen befristete Stellen, die mit Ende der Projektförderung wegfallen. Da die Hoffnung auf Planstellen in der Weiterbildung gering ist, sucht befristet beschäftigtes Personal schon vor Projektende nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten und verlässt das Projekt unter Umständen vorzeitig. Hier stehen die Hochschulen vor der Herausforderung, zu klären, wie das im Forschungsprojekt aufgebaute Know-how auf die Zeit nach Projektende übertragen werden kann und Stellen (für einen Teil der Mitarbeitenden) geschaffen werden können. Einige Ansätze dazu lassen sich im folgenden Teilkapitel zu den Lösungsansätzen sowie in den Praxisbeispielen (vgl. Kapitel 4) finden.

Vergütung von Lehrenden: Neben der Personalfluktuations und dem Verlust von Know-how gestaltet sich die Vergabe von Lehraufträgen schwierig. So können in einzelnen Bundesländern Lehraufträge für Tütoentätigkei-

ten möglicherweise nicht an wissenschaftliche Mitarbeitende vergeben werden, die an der Universität mit Lehraufgaben bereits beschäftigt sind. Die Beschäftigung kann in diesem Fall nur über eine Aufstockung des Vertrages oder eine Anordnung von Überstunden vergütet werden und die entstehenden Kosten sind höher als der Stundensatz für Lehraufträge. Die höheren Kosten wiederum würden höhere Gebühren für die Weiterbildung zur Folge haben und der bürokratische Aufwand für die teilweise kurz befristeten Tutorentätigkeiten wäre unverhältnismäßig hoch. Weitere Schwierigkeiten werden darin gesehen, dass die Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst nicht auf die Anforderungen einer Einrichtung im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung passen, u. a. bestünden nur eingeschränkte Möglichkeiten der Honorierung und Eingruppierung in Bezug auf das Gehalt.

5.3 Lösungsansätze

Wie können Lösungen für diese Fragen aussehen? Entsprechend der Konzeption der Befragung heben die genannten Lösungsansätze auf die Personalbefristung und/oder -entfristung ab. Mit dem Ziel der Befristung bzw. Entfristung ergeben sich für Hochschulen verschiedene Möglichkeiten, Personal in der wissenschaftlichen Weiterbildung einzustellen. Diese sind in den folgenden beiden Absätzen dargestellt.

5.3.1 Lösungsansätze für die Befristung von Personal

In manchen Hochschulen wird über die Einrichtung von *Stellenpools* (auf verschiedenen Ebenen) für verschiedene befristete Tätigkeiten nachgedacht, in denen Mitarbeitende in Dauerstellen beschäftigt werden können, während sie zeitlich befristet verschiedene Aufgaben übernehmen; hier treten aber Probleme hinsichtlich der geforderten Qualifikationen der Mitarbeitenden für den Pool auf, wenn diese für verschiedene Tätigkeiten eingesetzt werden sollen. Bei dezentral verankerter Weiterbildung sind die Möglichkeiten zum Aufbau eines Pools geringer als bei zentralen Einrichtungen.

Gelegentlich wird ein komplexes Modell verwendet, in dem die Einrichtung konsequent als *Qualifizierungsinstitution* begriffen und ausgerichtet wird. Dazu werden Stellen beantragt, wissenschaftliche Stellenprofile definiert sowie zentrale Verwaltungstätigkeiten gebündelt und zum Teil ausgelagert. Dazu gehört der intensive Austausch mit allen beteiligten Stellen. Durch die Nutzung von Qualifizierungsstellen wird jedoch die Personalfluktuation nicht gemindert, da diese schon per definitionem nach erfolgter Qualifizierung verlassen werden (müssen).

Eine in der Befragung mehrmals genannte Lösung besteht darin, weitere *Projekte* einzuwerben, um über immer neue Drittmittel das Personal weiterbeschäftigen zu können. Das kann vermutlich nur für einen Teil des Personals funktionieren und kollidiert möglicherweise mit den Daueraufgaben in der Weiterbildung, da ja in neuen Projekten auch neue Aufgaben erfüllt werden müssen. An manchen Standorten werden aus Projektmitteln laufend neue Angebote konzipiert. Diese Lösung ist aus der Sicht des in der wissenschaftlichen Weiterbildung beschäftigten Personals unerfreulich, da es sich de facto um eine „Dauerbefristung“ handelt. Hinzu kommt, dass bei dieser Herangehensweise die Projektmittel stets akquiriert und verwaltet werden müssen. Neben dieser steten Erweiterung des Aufgabenkanons ist unklar, wie lange es eben diese Drittmittel geben wird.

Will man ohne weitere Projektfinanzierungen Personal befristet beschäftigen, müssen andere Gründe für die *Befristung* gefunden werden. Als Beispiel wird die *Definition von wissenschaftlichen Aufgaben* (> 50 Prozent) genannt, sodass nach dem WissZeitVG befristet werden kann. Demgegenüber steht der Versuch, einige der Aufgaben in Bereiche zu verlagern, die nachhaltig strukturiert sind (*Entfristung*). Genannt wurde auch die Möglichkeit, Stellen aus bestehenden Studiengängen auszuleihen und dafür eine Ausgleichszahlung zu leisten.

5.3.2 Lösungsansätze für die Entfristung von Personal

Für die dauerhafte Beschäftigung des Personals in der Weiterbildung ist vor allem die Sicherung der Einnahme- und damit *Finanzierungsquelle* durch ein Angebot von Weiterbildung erfolgskritisch, das nachfrageorientiert und längerfristig erfolgreich ist. Die Personalstellen sind letztlich von dem Erfolg der Weiterbildung auf dem Markt

abhängig. Gleichzeitig kann durch Produkt- und Prozessstandardisierung der Personalbedarf so gering wie möglich gehalten werden. In manchen Fällen kann das Personal gebührenfinanziert im Nebenamt beschäftigt werden. Für den Fall zu geringer oder ausbleibender Gebühreneinnahmen zur Finanzierung der Stellen kann eine Vermittlung der Mitarbeitenden in andere Stellen der Hochschule verhandelt werden. In einem ähnlichen Lösungsansatz ließ die Hochschulleitung sich von dem betreffenden Fachbereich eine Planung für *alternative Beschäftigungsmöglichkeiten* für das Personal für den Fall der Schließung der Weiterbildung vorlegen. Für die Einführungsphase und für kurzzeitige finanzielle Engpässe kann eine *Zwischenfinanzierung* durch die Hochschule verhandelt werden, die später aus den Einnahmen zurückgezahlt wird.

Tabelle 3: Lösungsansätze für Entfristung: Finanzierung und Risikomanagement (Quelle: eigene Darstellung)

Lösungsansatz	durch	im Detail
Finanzierung der Personalstellen	Sicherung der Einnahmen	
	Minimierung der Kosten (Reduktion Personalaufwand)	
Risikomanagement	Angebot von Ausstiegsszenarien	Vermittlung der Mitarbeitenden in andere Stellen der Hochschule
		von Beginn an Plan für Personaleinsatz in anderen Tätigkeiten im Fachbereich
	Ausgleich von Finanzierungslücken	Zwischenfinanzierung durch Hochschule
		Bildung von Rücklagen/Risikofonds

Es wurde angemerkt, dass Hochschulleitungen der *Einrichtung von Dauerstellen* zumindest für leitende oder zentrale Funktionen zustimmen sollten, wenn wissenschaftliche Weiterbildung nachhaltig als eine Aufgabe der Hochschule wahrgenommen werden soll. Hierzu kann die Bildung einer Einrichtung hilfreich sein, in der diese angesiedelt ist.

Verhandlungen mit Hochschulleitungen mit dem Ziel der Verstetigung des Weiterbildungsbereichs und der Entfristung von Stellen sind dementsprechend anspruchsvoll und mancherorts auch schon gescheitert. Ein Argument lautet, dass Umwidmungen von Stellen hochschulintern nicht möglich seien, da die Kapazitäten voll ausgelastet sind. Eine Zuteilung unbefristeter Stellen sei nur über das Ministerium möglich; etwaige Anträge beim zuständigen Ministerium wurden bislang nicht entschieden. Mancherorts ist die Entfristung von Stellen jedoch gelungen und damit der Grundstein für eine dauerhafte Verankerung der Weiterbildung gelegt worden.

In *Ausgründungen* (z. B. GmbH) werden Mitarbeitende in der Weiterbildung in der Regel unbefristet beschäftigt und man geht davon aus, dass bei fehlenden Einnahmen in einer solchen privatwirtschaftlichen Einrichtung Kündigungen ausgesprochen werden können. Es gibt allerdings auch die Einschätzung, dass dies doch nicht möglich ist, wenn die GmbH eine 100-prozentige Tochter der Hochschule ist, weil in diesem Fall arbeitsrechtlich gegebenenfalls die gleichen Maßstäbe angelegt werden wie an die Hochschule selbst. Ein Ausweg könnte sein, dass nicht die Hochschule Gesellschafterin ist, sondern die Lehrenden oder andere natürliche Personen. Zu diesen Konstrukten fehlen detaillierte Informationen.

In einem Fall wurde eine alternative Rechtsform für die Weiterbildung mit Loslösung vom starren öffentlichen Tarifrecht versucht, aber nicht als erfolgreich betrachtet, ohne dass eine Begründung genannt wurde.

5.4 Fazit

Die Herausforderungen im Bereich Personal in der wissenschaftlichen Weiterbildung liegen laut den Ergebnissen der Befragung einerseits bei der Finanzierung und der Bereitstellung von Personalstellen, andererseits bei der Fluktuation von befristet beschäftigtem Personal, welche negative Folgen wie Know-how-Verlust und mangelnde

Kontinuität der Ansprechpersonen nach innen und außen und damit weitere Auswirkungen auf Qualität, Marketing sowie die Arbeitsmotivation hat.

Hinsichtlich all dieser Punkte wurden – möglicherweise durch die relativ geringe Stichprobe – keine wesentlichen Unterschiede zwischen zentralen und dezentralen Einrichtungen festgestellt. Sowohl eine Drittmiteinwerbung als auch eine Entfristung von Stellen bzw. generell Verhandlungen mit der Hochschulleitung wurden sowohl von zentralen als auch von dezentralen Einrichtungen als mögliche Lösungsansätze genannt. Einzig die Kategorie „wissenschaftliche Einrichtung“ unterscheidet sich von den anderen durch die Betonung des Qualifizierungsaspekts, der aufgrund des WissZeitVG erweiterte/besondere Möglichkeiten für die Personalbefristung bietet.

Grundlegend wichtig für die Finanzierung des Personals ist vor allem die Erzielung ausreichender Gebühren- bzw. Entgelteinnahmen, zusammen mit einer Lösung für die Bildung von Rücklagen/Risikofonds bzw. für die Zwischenfinanzierung von schwierigen Phasen. Dies macht es erforderlich, dass in Hochschulen ein unternehmerisches Umfeld geschaffen/zugelassen wird. Auch sollten Ausstiegsszenarien angeboten und das Risikomanagement geplant werden, um die unternehmerischen Risiken für die Hochschulen gering zu halten. Die genannten Lösungsansätze dazu sind in Tabelle 3 detailliert dargestellt.

Tendenziell zeigt sich, dass es bei einer zentralen Verankerung der Weiterbildung vielfältigere Optionen und damit bessere Möglichkeiten gibt, unbefristete Stellen einzurichten und das Risiko des Einnahmefalls abzufedern, als bei dezentraler Verankerung in einem Fachbereich. Allerdings wurde dafür in der Befragung kein empirischer Beleg gefunden. Eine gezielte Befragung zur Einschätzung etwa auf Hochschulleitungsebene könnte dazu Aufschluss geben.

Für eine rechtssichere Arbeitsvertragsgestaltung ist es auf jeden Fall hilfreich, für klare Strukturen zu sorgen und die Aufgaben der Mitarbeitenden klar zu definieren. Da eine gute Referenz der Angebote stark vom Engagement der jeweiligen Akteur*innen abhängt, sind die Zusammenarbeit innerhalb der Einrichtung selbst und mit anderen Hochschuleinrichtungen zu fördern und insgesamt Rahmenbedingungen für eine gute Arbeitsatmosphäre in der Weiterbildung zu schaffen.

6 Implikationen

Markus Lermen, Christine Bauhofer, Gabriele Gröger, Regina Hebisch, Annika Maschwitz, Nicolas Nause, Ines Tetzlaff, Karin von Moeller

Die Entscheidungen für (oder gegen) eine bestimmte organisationale Verankerung sowie für die Personalstruktur sind entscheidende Faktoren für die Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen. Speziell die Besonderheiten der Projektbefristung (z. B. im Kontext des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“) oder die engen Befristungsmöglichkeiten im Bereich des administrativen Personals bergen das Risiko einer permanenten Personalfluktuations und eines damit verbundenen Kompetenzverlusts.

Hinzu kommt, dass bei der hochschulinternen Verteilung von – knapp bemessenen – Landesstellen zur Verstärkung von Aufgaben der Bereich der (wissenschaftlichen) Weiterbildung zumeist nicht prioritär betrachtet wird (Konkurrenz um Planstellen). Dies gilt ebenso bei den Arbeitsschwerpunkten der Lehrenden: Zumeist steht die Forschung an erster Stelle. Ein Engagement in der Lehre im grundständigen und v. a. im weiterbildenden Bereich ist dagegen oft mit einer geringeren Reputation verbunden (Schneidewind, 2016). Daher bedarf es auf der einen Seite entsprechender Anreizsysteme sowie der Schaffung organisationaler Rahmenbedingungen, um die individuelle Motivation der Lehrenden zu steigern⁴⁰, und auf der anderen Seite entsprechender Personalkonzepte, um nachhaltige Strukturen zu etablieren. Die Etablierung von Risiko- oder Investitionsfonds, umsichtiges Ressourcenmanagement oder die Schaffung und Beantragung von „Drittmitteldauerstellen“⁴¹ für den Bereich der gebühren- oder entgeltfinanzierten Weiterbildungsangebote sind entsprechende Möglichkeiten – ebenso wie der Einsatz von Lehrdeputat in Weiterbildungsstudiengängen. Auch in diesem Bereich gibt es nicht eine verbindliche Lösungsstrategie, sondern es gilt, die jeweils für den Standort passenden Arrangements zu finden.

Wie die Erhebungen im Rahmen der offenen Hochschulen gezeigt haben (vgl. Kapitel 2.2), greifen viele Hochschulen verstärkt auf die Möglichkeit zur Ausgründung zurück – nicht zuletzt, um Probleme der Personalbefristung und -entfristung oder auch der Honorierung zu lösen. Wird wissenschaftliche Weiterbildung als genuine Aufgabe von Hochschulen und die Beteiligung als Dienstaufgabe aller Hochschullehrenden begriffen (wie beispielsweise in § 48 HochSchG⁴² geregelt), stellt sich die Frage, ob die Lösung über eine Ausgründung der richtige Weg ist oder ob es nicht innerhalb des eigentlichen Systems der Hochschule struktureller Veränderungen bedarf. Dies impliziert die Berücksichtigung der Besonderheiten der wissenschaftlichen Weiterbildung als eine der Aufgaben im Bereich des Wissensmanagements, wie sie beispielsweise im skizzierten Dilemma der Personalfinanzierung verdeutlicht werden (vgl. Kapitel 4.1.1). Derzeit sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen in erster Linie auf den Bereich der grundständigen Lehre ausgerichtet und nicht 1:1 auf den Weiterbildungsbereich übertragbar. Der Einbezug dieser Besonderheiten in die für die Hochschule relevanten Gesetzgebungen und Regelungen (z. B. in die Novellierung des WissZeitVG) ist wesentlich für den Stellenwert der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen und ein hilfreicher Indikator für die Rechtssicherheit entsprechender Strukturen und Konzepte. Gelingt dies nicht, ist die Wettbewerbsfähigkeit öffentlich-rechtlicher Hochschulen im Vergleich mit privatrechtlichen und/oder internationalen Anbietenden deutlich eingeschränkt. Generell sollten die Möglichkeiten der Hochschulen erweitert werden, „unternehmerisch“ zu agieren, z. B. durch Rücklagenbildung (die zurzeit von den Ländern nicht gerne gesehen wird).

⁴⁰ Zur Motivation von Lehrenden in der Weiterbildung vgl. Schmid und Wilkesmann (2018).

⁴¹ Dies sind einnahmefinanzierte Dauerstellen (auch etatisierte Stellen genannt), welche auf Basis eines über einen längeren Zeitraum gesicherten Drittmittelaufkommens geschaffen worden sind. Dies ist in solchen Bereichen möglich, in denen in den vergangenen Jahren ein entsprechendes Drittmittelaufkommen zu verzeichnen war und auch für die Zukunft zu erwarten ist. Dadurch wird die dauerhafte Beschäftigung von erfahrenen Mitarbeitenden über die Dauer einzelner Projekte hinaus ermöglicht.

⁴² Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz in der Fassung vom 19. November 2010, zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 7. Februar 2018 (GVBl. S. 9).

Gleichzeitig gilt es, für die im Weiterbildungsbereich Tätigen entsprechende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, um die sich wandelnden Anforderungen (z. B. im Zuge der Digitalisierung) und den durch die wachsenden Teilnehmendenzahlen gesteigerten Personalbedarf aufgreifen zu können.

Derzeit stehen die im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ geförderten Projekte vor der Herausforderung, zu klären, wie das im Forschungsprojekt aufgebaute Know-how für die Hochschule erhalten und auf die Zeit nach Projektende übertragen werden kann. Da die im Rahmen der Förderung projektfINANZIERTEN (befristeten) Stellen wegfallen werden, sind frühzeitig (!) Stellen (für einen Teil der Mitarbeitenden) vorzusehen bzw. zu schaffen, um entsprechende Perspektiven aufzeigen zu können und eine vorzeitige Abwanderung des Personals und seiner Expertise obsolet zu machen.

7 Literaturverzeichnis

- Akkreditierungsrat (2016). *Studiengänge im Franchisekontext: Empfehlungen für die Akkreditierung*. Drs: AR 21/2016. Abgerufen von http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR_Beschluss_Franchise_Auswertung_2016.03.17_Drs.21-2016.pdf
- Bade-Becker, Ursula (2017). Rechtliche und organisatorische Herausforderungen bei der Implementierung der wissenschaftlichen Weiterbildung. In Beate Hörr & Wolfgang Jütte (Hrsg.), *Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung* (S. 171-179). Bielefeld: Bertelsmann.
- Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung e. V. – DGWF (2015). *Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen*. DGWF-Empfehlungen, beschlossen am 16./17.07.2015 in Oestrich-Winkel.
- Deutscher Hochschulverband (2015). Das Lehrdeputat der Hochschullehrer an Universitäten. Kurzinformation. Abgerufen von https://www.hochschulverband.de/fileadmin/redaktion/download/pdf/info_blaetter/Lehrdeputat.pdf
- Deutscher Hochschulverband (2016). *Die Arbeitsverträge des wissenschaftlichen Nachwuchses nach dem novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetz*. Kurzinformation. Abgerufen von https://www.hochschulverband.de/fileadmin/redaktion/download/pdf/info_blaetter/Arbeitsvertraege_Nachwuchs.pdf
- Dollhausen, Karin; Wolter, Andrä; Huntemann, Hella & Otto, Alexander (2018). Auf dem Weg zu einer anbieterbezogenen Statistik für die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen. Ergebnisse einer empirischen Vorstudie für ein Monitoring wissenschaftlicher Weiterbildung. *ZHWB Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung* (1), 46-54.
- Faulstich, Peter; Graeßner, Gernot; Bade-Becker, Ursula & Gorys, Bianca (2007). Länderstudie Deutschland. In Anke Hanft & Michaela Knust (Hrsg.), *Weiterbildung und lebenslanges Lernen in Hochschulen* (S. 87-164). Münster: Waxmann.
- Hanft, Anke (2014). *Management von Studium, Lehre, Weiterbildung an Hochschulen*. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 13. Münster: Waxmann.
- Hanft, Anke; Brinkmann, Katrin; Kretschmer, Stefanie; Maschwitz, Annika & Stöter, Joachim (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen* (Band 2). Münster: Waxmann.
- Hochschulrektorenkonferenz – HRK (2013). *Franchising von Studiengängen. Empfehlung der 15. Mitgliederversammlung der Hochschulrektorenkonferenz*. Karlsruhe, 19.11.2013. Abgerufen von https://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Empfehlung_Franchising_19112013.pdf
- Lermen, Markus & Vogt, Helmut (2018). Geschäftsmodelle und Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung. In Wolfgang Jütte & Matthias Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung* (S. 1-28). Wiesbaden: Springer VS.
- Leusing, Britta (2012). „McUniversity“: *Innerstaatliches Academic Franchising (AF) deutscher Hochschulen – Eine public-private Perspektive*. Flensburg: Zentrale Hochschulbibliothek Flensburg.
- Maschwitz, Annika; Schmitt, Miriam; Hebisch, Regina & Bauhofer, Christine (2017). *Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung. Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung und Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen*. Oldenburg: Wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs: „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“.
- Schmid, Christian J. & Wilkesmann, Uwe (2018). *Warum und unter welchen Bedingungen lehren Dozierende in der wissenschaftlichen Weiterbildung?* Ergebnisse einer Online-Umfrage. Abgerufen von https://de.offene-hochschulen.de/fyls/4066/download_file_inline
- Schneidewind, Uwe (2016): Die „Third Mission“ zur „First Mission“ machen? *Die Hochschule*, (1), 14-22.
- Stöter, Joachim & Maschwitz, Annika (2017). Organisatorische Verankerung. Bestand über Förderung hinaus – Nachhaltige Verankerung von wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen. In Marlen Arnold, Olaf Zawacki-Richter, Jutta Haubenreich, Heinke Röbbken & Roman Götter (Hrsg.), *Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich* (S. 329-337). Münster: Waxmann.
- Wissenschaftsrat (2017). *Bestandsaufnahme und Empfehlungen zu studiengangsbezogenen Kooperationen: Franchise-, Validierungs- und Anrechnungsmodelle (Drs. 5952-17)*. Berlin.

Wolter, Andrä (2016). Die Rollen von Hochschulen auf dem Weiterbildungsmarkt. In Angela Borgwardt (Hrsg.), *Akademische Weiterbildung. Eine Zukunftsaufgabe für Hochschulen* (S. 23-36). Schriftenreihe Hochschulpolitik, Band 13. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. Abgerufen von <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/12365-20160317.pdf>

8 Autor*innen und Herausgebende

Dr. Christine Bauhofer

Projekt: ContinuING@TUHH – Forschungsorientierte Weiterbildung an der TUHH Technische Universität Hamburg, Tutech Innovation GmbH
Technische Universität Hamburg

Katrin Brinkmann

Wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Andreas Dörich

Projekt: pMOOCs – Offen für beruflichen Aufstieg – strategische Implementierung von professional Massive Open Online Courses
Technische Hochschule Lübeck

Dr. Gabriele Gröger

Projekt: EffIS – Effizient Interaktiv Studieren
Universität Ulm, School of Advanced Professional Studies

Dr. Regina Hebisch

Projekt: AgriCareerNet – Netzwerk für Agrarkarrieren
Universität Göttingen

Jan Ihwe

Geschäftsführer Freiburger Akademie für Universitäre Weiterbildung
Projekt: Freiräume – Freiräume für Wissenschaftliche Weiterbildung
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Maximilian Johannsen

Wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Dr. Markus Lermen

Geschäftsführer Distance and Independent Studies Center (DISC)
Projekt: OKWest – Offene Kompetenzregion Westpfalz
Technische Universität Kaiserslautern

Dr. Annika Maschwitz

Wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Nicolas Nause

Koordinator des weiterbildenden Masterstudiengangs "International Maritime Management"
Projekt: VerbundMOB – Verbundprojekt Mobilitätswirtschaft
Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Anno Stockem

Projekt: PUG – Aufbau berufsbegleitender Studienangebote in den Pflege- und Gesundheitswissenschaften
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Dr. Ines Tetzlaff

Projekt: Weiterbildungscampus Magdeburg
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Dr. Karin von Moeller

Projekt: KeGL – Kompetenzentwicklung von Gesundheitsfachpersonal im Kontext des Lebenslangen Lernens
Universität Osnabrück

ISBN 978-3-946983-23-1